

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO

MARCO MODOTTE CHIARA

Estudo das Melhores Alternativas para Expansão de Empresas do
Varejo no Setor de Vestuário

Ribeirão Preto

2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Junior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

MARCO MODOTTE CHIARA

Estudo das Melhores Alternativas para Expansão de Empresas do Varejo no Setor de Vestuário

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo, para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Lucirton Costa

**Ribeirão Preto
2010**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C532e Chiara, Marco Modotte
Estudo das melhores alternativas para expansão de empresas
do varejo no setor de vestuário.
/Marco Modotte Chiara.
Ribeirão Preto : [s.n.], 2010.
151 f. : il.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) –
Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2010.
Orientador: Prof. Dr. André Lucirton Costa.

1. Administração de empresas. 2. Plano de negócios.
3. Indústria têxtil. I. Título. II. Autor.

CDD 658

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos meus pais e meu irmão, que foram e são os pilares da minha vida, os quais me orientam e dão suporte para cada passo meu.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, guia de nossas vidas, o qual nos ilumina dia após dia com um amor incondicional, independente de nossa fé, nos diversos obstáculos, desafios e alegria por quais passamos.

Aos meus pais, grandiosas pessoas que me ensinaram os valores da vida, sempre com muito amor e carinho. Vocês são os grandes responsáveis por eu ter chego até aqui, sempre me apoiando, me ensinando e orientando, presentes nos momentos felizes, e principalmente, nas horas difíceis. Muitíssimo obrigado.

Ao meu querido irmão, meu melhor amigo desde criança, e o qual me influenciou a escolher a carreira de Bacharel em Administração. Sou grato por todos estes anos, pelos apoios, pelas brincadeiras e, sem dúvida alguma, pela paciência.

Aos meus grandes amigos que fizeram parte da minha graduação, tanto nos estudos quanto nas descontrações, sem vocês estes anos não seriam os mesmos. Em especial, Vitor Bassi, Fernando Volponi, Rafael Moscom, Guilherme Kuba, Tarsis Silva, Felipe Gali e Jeferson Brás.

A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade São Paulo (FEA-USP/RP) pela infra-estrutura fornecida, e aos excelentes e qualificados docentes que me ensinaram ao longo de todos estes anos. Além de toda a sociedade brasileira, a qual financiou todos estes recursos por meio de seus impostos.

Ao Prof. Dr. André Costa pela orientação e auxílio neste trabalho.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio, confiança e torcida.

Em especial, para minha noiva Larissa Piovezani, que me ensinou o que é o amor e compreensão, com a qual passei infinitos momentos felizes, e quem me apoiou em muitas horas que pensei em desistir. Também a minha filha Lara, ainda em gestação, mas que será a diretriz de minha de hoje em diante.

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.”

Jean Cocteau

“Uma jornada de duzentos quilômetros começa com um simples passo.”

Provérbio Chinês

RESUMO

CHIARA, Marco Modotte. **Estudo das melhores alternativas para a expansão de empresas do varejo no setor de vestuário**. 2010. 151 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2010.

O Brasil atravessa um momento econômico muito favorável ao crescimento, e entre os diversos setores em expansão, o varejo vem se destacando e ganhando cada vez mais representatividade. Este setor é composto por uma parte significativa de pequenos e médios empreendedores que possuem seu próprio negócio, e ao ver suas receitas aumentarem não aproveitam as boas oportunidades, ou ainda, tentam realizar investimentos segundo seus próprios *feelings*, o que muitas vezes gera resultados não esperados. Dessa forma, o presente trabalho busca ajudar empresas do setor de varejo, em especial no setor de vestuário, a realizar um planejamento adequado da expansão do seu negócio. Assim, se inicia analisando quais as melhores estratégias de crescimento corporativo para o desenvolvimento da empresa, dando ênfase no debate de Ansoff (1977) entre desenvolvimento de novos mercados, desenvolvimento de produtos e penetração de mercado, além das estratégias competitivas de Porter (1992) e suas cinco forças. Posteriormente, se realiza uma análise de cinco modelos de *business plan*, elencando os pontos fortes de cada um e adaptando-os a um modelo mais adequado para o segmento de varejo. Em sequência, se discorre sobre o varejo e quais seus pontos mais importantes, dando destaque para os 6 P's do varejo. Por fim, o trabalho chega ao seu auge ao executar um plano de negócio para a empresa Carlito Modas da cidade de Assis-SP, com o objetivo de demonstrar a teoria na prática, ilustrando as adaptações que devem ser feitas da teoria, além de fornecer a empresa o resultado de um planejamento para o seu crescimento.

Palavras-chave: estratégia de crescimento, plano de negócio, varejo, setor de vestuário

ABSTRACT

CHIARA, Marco Modotte. **Study of the best alternatives for expansion of retail companies in the apparel sector.** 2010. 151 f. Monograph (Graduation in Management) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2010.

Brazil is currently experiencing a very favorable economic growth, and between the different sectors in expansion, retail has been increasing and is becoming a hotspot. This sector is comprised of a significant proportion of small and middle sized entrepreneurs who have their own business, and although their revenues increase, they don't take advantage of good opportunities, or indeed, they try to invest according to their feelings, which often produce unexpected results. Thus, this study seeks to help companies in the retail sector, in specifically, the apparel sector, to carry out a proper planning of the expansion of its business. So, this research begins by analyzing the best corporate growth strategies for business development, emphasizing the discussion of Ansoff (1977) among development of new markets, products developing and market penetration, beyond the Porter's (1992) competitive strategies and his five forces. Subsequently, it performs an analysis of five types of business plan, detailing the strong points of each one and making an adaptation to a better model with focus in the retailing. In addition, it discusses retailing and what its main points are, highlighting the 6 P's of retail. Finally, the work reaches its peak when executing a business plan for the company Carlito Modas from the city of Assis - SP, in order to demonstrate the theory put into practice, illustrating the adjustments that should be made in the theory when is in the reality, and also provides the result of the work to the company as plan for its growth.

Keywords: growth strategy, business plan, retailing, garment sector

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CADEIA DE VALORES GENÉRICA.....	38
FIGURA 2 - AS CINCO FORÇAS DE PORTER	39
FIGURA 3 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS DE VAREJO.....	62
FIGURA 4 - ETAPAS NO PLANEJAMENTO DE UMA CAMPANHA DE PROPAGANDA.	68
FIGURA 5 - ANÁLISE PORTER DO SETOR DE ROUPA.	81
FIGURA 6 - LOCALIZAÇÃO DAS CIDADES DA REDE.	86
FIGURA 7 - ZOOM NA LOCALIZAÇÃO DAS CIDADES DA REDE.....	86
FIGURA 8 - LINHA DO TEMPO DA CARLITO MODAS.....	88
FIGURA 9 – EXEMPLO DE PRODUTOS VENDIDOS NA CARLITO MODAS.	93
FIGURA 10 - FLUXOGRAMA DE COMPRA DO CLIENTE.....	97
FIGURA 11 - LAYOUT DA LOJA.....	98
FIGURA 12 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	100
FIGURA 13 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE.	101
FIGURA 14 - ADAPTAÇÃO DA CADEIA DE VALOR DA CARLITO MODAS.	107
FIGURA 15 - MODELO AIDA.	113
FIGURA 16 - METODOLOGIA DE PRECIFICAÇÃO.	116

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - METODOLOGIA DO TRABALHO.....	25
QUADRO 2 - TIPOS DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA.	29
QUADRO 3 - MATRIZ DE CRESCIMENTO DE ANSOFF.....	32
QUADRO 4 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.	36
QUADRO 5 - MODELOS DE PLANO DE NEGÓCIO.....	49
QUADRO 6 - MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS.....	50
QUADRO 7 - ETAPAS E SEQÜÊNCIA DO PLANO DE MARKETING.....	58
QUADRO 8 - Os P's DO COMPOSTO VAREJISTA RELACIONADOS AS SUAS DECISÕES.	65
QUADRO 9 - EXEMPLO DOS NÍVEIS DE HIERARQUIA DE CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS.....	66
QUADRO 10 - MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS.....	73
QUADRO 11 - CIDADES DE MAIOR PORTE E PRÓXIMA.....	82
QUADRO 12 - CIDADES DE MENOR PORTE E PRÓXIMA.....	83
QUADRO 13 - CIDADES DE MAIOR PORTE E DISTANTE.....	84
QUADRO 14 - ETAPAS E SEQÜÊNCIA DO PLANO DE MARKETING.....	105
QUADRO 15 - SIPOC.....	106
QUADRO 16 - ANÁLISE SWOT.	108
QUADRO 17 - MATRIZ DE CRESCIMENTO DE ANSOFF.	110
QUADRO 18 - AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE NEGÓCIOS.	111
QUADRO 19 - MATRIZ SEGMENTAÇÃO.....	111
QUADRO 20 - ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	113
QUADRO 21 - POLÍTICA DE PREÇOS ADOTADAS.	118
QUADRO 22 - BALANÇO PATRIMONIAL CARLITO MODAS EM 31/12/2009.....	120
QUADRO 23 - DRE DE 2009.	120
QUADRO 24 - INDICADORES FINANCEIROS DA CARLITO MODAS.	121
QUADRO 25 - DRE DAS NOVAS LOJAS.	123
QUADRO 26 - INVESTIMENTO DE CADA UNIDADE.	124
QUADRO 27 - FINANCIAMENTO DAS NOVAS UNIDADES.....	125
QUADRO 28 - FLUXO DE CAIXA.	126
QUADRO 29 - WACC.	127
QUADRO 30 - RENTABILIDADE EM 10 ANOS.	128
QUADRO 31 - RENTABILIDADE UMA UNIDADE EM 10 ANOS.	129
QUADRO 32 - PONTO DE EQUILÍBRIO.	130

QUADRO 33 - DRE DO CENÁRIO PESSIMISTA.	132
QUADRO 34 - DRE DE UMA UNIDADE NO CENÁRIO PESSIMISTA.	133
QUADRO 35 - FINANCIAMENTO NO CENÁRIO PESSIMISTA.	133
QUADRO 36 - RENTABILIDADE NO CENÁRIO PESSIMISTA.	134
QUADRO 37 - RENTABILIDADE DE UMA LOJA NO CENÁRIO PESSIMISTA.	135
QUADRO 38 - DRE DO CENÁRIO OTIMISTA.	136
QUADRO 39 - DRE DE UMA LOJA NO CENÁRIO OTIMISTA.	137
QUADRO 40 - FINANCIAMENTO NO CENÁRIO OTIMISTA.	137
QUADRO 41 - RENTABILIDADE NO CENÁRIO OTIMISTA.	138
QUADRO 42 - RENTABILIDADE DE UMA LOJA NO CENÁRIO PESSIMISTA.	139
QUADRO 43 - DRE DA MATRIZ.	141
QUADRO 44 - TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE.	142

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RETORNO DO INVESTIMENTO X PARCELA DE MERCADO.....	37
GRÁFICO 2 - CRESCIMENTO DO PIB.....	78
GRÁFICO 3 - EXPECTATIVA DA INFLAÇÃO.	78
GRÁFICO 4 - PIRÂMIDE DE BRASILEIRA DE FAIXAS ETÁRIA DE 2009 E 2040.....	79
GRÁFICO 5 - FATURAMENTO POR SEGMENTO.....	94
GRÁFICO 6 - MARGEM BRUTA POR SEGMENTO.	95
GRÁFICO 7 - PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DAS MARCAS MAIS VENDIDAS EM 2009.	96
GRÁFICO 8 - FLUXO DE CAIXA, SALDO OPERACIONAL E SALDO DE FINANCIAMENTO.	126
GRÁFICO 9 - MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA DO GRUPO.	127
GRÁFICO 10 – MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA DA UNIDADE.....	129
GRÁFICO 11 - MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA NO CENÁRIO PESSIMISTA.....	134
GRÁFICO 12 - MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA DE UMA UNIDADE NO CENÁRIO PESSIMISTA.	135
GRÁFICO 13 - MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA NO CENÁRIO OTIMISTA.....	138
GRÁFICO 14 - MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA DE UMA UNIDADE NO CENÁRIO OTIMISTA.	139

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
1 INTRODUÇÃO	18
2 OBJETIVOS	21
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 Tipo de Pesquisa.....	22
3.2 Análise dos Resultados.....	25
4 REFERENCIAL TEÓRICO	26
4.1 Análise e Definição Estratégica.....	26
4.1.1 Estratégias Corporativas.....	26
4.1.2 Estratégia de Crescimento	31
4.1.3 Estratégias Competitivas.....	33
4.1.3.1 Liderança no Custo Total.....	34
4.1.3.2 Diferenciação	35
4.1.3.3 Enfoque.....	35
4.1.3.4 Core Business	37
4.1.4 Análise da Atratividade do Setor Industrial.....	39
4.2 Modelos de Plano de Negócio	43
4.2.1 O que é Plano de Negócio	43
4.2.2 Modelos de Plano de Negócio	44
4.2.2.1 Dornelas	45
4.2.2.2 IFAC (International Federation of Accounts).....	45
4.2.2.3 Deloitte Touche Tohmatsu.....	46
4.2.2.4 Santos	47
4.2.2.5 Sebrae	47
4.2.3 Adaptado pelo autor	49
4.2.3.1 Capa e sumário.....	51
4.2.3.2 Sumário executivo	51
4.2.3.3 Análise de mercado	52
4.2.3.4 Descrição da empresa	53
4.2.3.5 Produtos e serviços.....	54
4.2.3.6 Plano operacional	55

4.2.3.7 Plano de RH	55
4.2.3.8 Estratégia de marketing	56
4.2.3.9 Plano financeiro	58
4.3 Varejo Têxtil.....	61
4.3.1 Tipos de varejo	62
4.3.2 Estratégias varejistas	63
4.3.2.1 Mix de Produtos	65
4.3.2.2 Preço.....	66
4.3.2.3 Promoção	67
4.3.2.4 Apresentação	68
4.3.2.5 Pessoal.....	69
4.3.2.6 Ponto.....	70
5 ESTUDO DE CASO: PLANO DE NEGÓCIOS.....	73
5.1 Capa e Sumário.....	73
5.2 Sumário Executivo	75
5.3 Análise de Mercado	76
5.3.1 Macro Ambiente	76
5.3.2 Micro Ambiente	81
5.4 Descrição da Empresa	87
5.4.1 Histórico da Empresa.....	87
5.4.2 Porte da empresa.....	88
5.4.3 Cultura Organizacional.....	89
5.4.4 Estratégia	91
5.4.4.1 Estratégia da loja atual.....	91
5.4.4.2 Estratégia das novas lojas da rede.....	91
5.5 Produtos e Serviços	92
5.6 Plano Operacional.....	97
5.7 Plano de recursos humanos.....	100
5.7.1 Estrutura organizacional.....	100
5.7.2 Recrutamento e seleção	102
5.7.3 Treinamento e desenvolvimento	103
5.7.4 Remuneração e avaliação de desempenho.....	103
5.8 Estratégia de marketing	104
5.8.1 Introdução	105

5.8.2 Análise do Ambiente Externo	105
5.8.3 Análise da Situação Interna e Concorrentes.....	108
5.8.4 Objetivos.....	110
5.8.5 Estratégia	110
5.8.6 Decisões de Produto.....	112
5.8.7 Decisões de Comunicações	112
5.8.8 Decisões de Canais de Distribuição.....	114
5.8.9 Decisões de Força de Vendas.....	115
5.8.10 Decisões de Preços.....	116
5.8.10.1 Seleção do objetivo do preço.....	116
5.8.10.2 Determinação da demanda.....	116
5.8.10.3 Estimativa de custos	117
5.8.10.4 Análise dos preços e ofertas dos concorrentes.....	117
5.8.10.5 Seleção de um método de determinação do preço	118
5.8.10.6 Seleção do preço final	118
5.8.11 Orçamento	119
5.8.12 Execução e Controle.....	119
5.9 Plano financeiro	119
5.9.1 Cenário mais provável	122
5.9.1.1 DRE	123
5.9.1.2 Investimento.....	124
5.9.1.3 Financiamento.....	125
5.9.1.4 Fluxo de Caixa	125
5.9.1.5 Rentabilidade.....	127
5.9.1.6 Ponto de Equilíbrio	130
5.9.2 Cenário pessimista	131
5.9.2.1 DRE do cenário pessimista	132
5.9.2.2 Financiamento do cenário pessimista	133
5.9.2.3 Rentabilidade do cenário pessimista.....	134
5.9.3 Cenário otimista	136
5.9.3.1 DRE do cenário otimista	136
5.9.3.2 Financiamento do cenário otimista.....	137
5.9.3.3 Rentabilidade do cenário otimista.....	138
5.9.4 Taxa de mínima de atratividade	140

5.10 Conclusão do plano de negócio	142
6 CONCLUSÃO.....	144
7 REFERÊNCIAS	147

1 Introdução

O mundo passou a olhar de uma maneira diferente para os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), especialmente após observar estes países se saírem muito bem em relação ao resto do mundo na crise financeira vivida no ano de 2008. Destes quatro países, o Brasil, inicialmente um pouco desacreditado e considerado a letra mais fraca do grupo, agora desponta como um dos países com maior potencial de crescimento. O país vem crescendo a uma taxa média de 4,4% nos últimos 5 anos, segundo dados do IBGE (2009), sendo 5,1% em 2008, ano que o mundo entrou em uma crise financeira. Assim, pode-se afirmar que o Brasil atravessa um período muito favorável economicamente, possuindo muitas perspectivas para o seu desenvolvimento no longo prazo.

Uma parte muito significativa da economia brasileira é movimentada pelo varejo, o qual assim como o restante da economia também vem em um período de grande ascensão, apesar de um pequeno recuo devido à crise de 2008. Para se ter uma idéia, entre 1999 e 2003 o setor varejista brasileiro (exceto supermercados e hipermercados) cresceu a taxa de 10,2% ao ano, e nos primeiros sete meses de 2008, todo o setor varejista apresentou crescimento de 10,6%, possuindo destaque para o setor de tecidos, vestuário e calçados (IBGE, 2009).

Segundo o Relatório Econômico Setorial Lopes Filho, o ano de 2008 foi marcado por dois momentos distintos e com efeitos diametralmente opostos sobre o desempenho das empresas varejistas brasileiras. Na primeira etapa que durou até julho/08, o cenário econômico predominante seguiu bastante favorável, em linha com o que se observou nos anos anteriores, o que refletiu de forma bastante positiva para as atividades varejistas. Este movimento de ascensão foi interrompido por um período devido à crise financeira mundial, refletindo em falta de crédito e encarecimento dos financiamentos, além de uma crise de insegurança. Porém, baseado nos dados recente da economia, percebe-se que a pior parte desta crise já passou, a economia voltou a mostrar crescimento e as perspectivas futuras são tão promissoras quanto antes.

Dentro deste movimento ascendente tanto do varejo quanto do Brasil, destaca-se uma especial atenção ao setor de vestuário e calçados, o qual vem acompanhando muito bem os demais grupos. Este setor é tradicionalmente muito fragmentado, possuindo muitas micros e pequenas empresas atuando devido a sua baixa barreira de entrada, e alguns poucos grandes players como Lojas Renner, C&A, Marisa, entre outros. As pequenas empresas carecem de escala, de um grande número de fornecedores e eficiência operacional, mas competem muito

bem com as grandes redes por adaptarem os produtos as preferências locais com maior facilidade, atuarem de modo informal e em locais onde as empresas maiores não atuam.

Visto este grande potencial brasileiro e do varejo, especialmente o setor de vestuário, existe uma grande tendência de que as empresas comecem a apresentar resultados muito positivos e, conseqüentemente, se atraiam para novos investimentos na área. Assim, as empresas atuais devem saber como planejar e efetuar os seus crescimentos, para que possam maximizar a sua rentabilidade e aproveitar o bom momento, pois ao mesmo tempo que é uma excelente oportunidade, existem perigos de atrair novos concorrentes e tomar decisões equivocadas, como alavancar muito o negócio, trabalhar com a estratégia errada, não ter bons fornecedores, não preparar a equipe de acordo com as necessidades dos clientes, etc.

Segundo Ferreira (2005), as mudanças são constantes e aceleradas, por isso as empresas que não forem capazes de se planejar, com uma visão muito clara de como diferenciar-se de seus concorrentes, facilmente serão aniquiladas por eles. O planejamento é mais do que necessário para as empresas hoje, mas para colocá-lo em prática de forma efetiva é preciso que o gestor conheça cada um de seus elementos, suas funções e seus limites, sendo flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer.

Assim como outras cidades brasileiras, a cidade de Assis, com uma população de quase cem mil habitantes e uma economia fortemente ligada ao agronegócio e ao comércio, também se beneficia deste momento que a nação atravessa. Por isso, ela chama atenção principalmente devido a melhora de sua economia, provinda da ascensão da cana de açúcar e soja no agronegócio e do fortalecimento de seu posicionamento como centro comercial regional, destacando o crescimento e desenvolvimento do setor de vestuário. Este desempenho positivo vem provocando a abertura de muitas lojas de roupa e um significativo enriquecimento dos empresários locais, o que abre excelentes oportunidades para novos investimentos no próprio negócio.

A loja de roupa Carlito Modas é um exemplo das empresas beneficiadas por este momento, já que vem obtendo crescimentos significativos nos últimos anos. A empresa localiza-se na cidade de Assis, vende roupas de diversas marcas e para um público misto, foi fundada há muitos anos e crescendo ano a ano, mas atualmente, ela está em um patamar de fazer um grande investimento, a fim de continuar a aumentar o seu crescimento e os seus bons resultados financeiros dos últimos períodos.

Outro ponto de destaque para este trabalho é o volume de mortalidade de empresas no Brasil é muito elevado. Segundo pesquisa do Sebrae realizada em 2004, entre 70% a 80% das empresas no Brasil fecham as portas antes de completarem dois anos de vida. Quando se

depara com o setor de vestuário, pode-se dizer que este número é mais elevado ainda, já que a facilidade de se começar o negócio e as margens de lucro elevadas levam a muitos empreendedores iniciar o seu negócio. Porém o fazem sem planejar corretamente, não levando em consideração outros fatores significativos como despesas, encalhe de estoques, comissões de vendedores, entre outros. Um momento também muito comum em que estas organizações passam por dificuldades e acabam fechando é, ironicamente, no momento de sua expansão, pois acabam adotando estratégias equivocadas, investimentos maiores que sua capacidade ou, novamente, a falta de um planejamento adequado.

Desta maneira, um estudo sobre as formas com que as organizações devem realizar sua expansão na região vem ao encontro da necessidade que elas possuem no momento, pois um crescimento bem planejado possui uma probabilidade muito maior de sucesso. Por isso, o presente trabalho busca identificar as melhores estratégias de crescimento para lojas do setor de vestuário da região de Assis, além de definir quais são os pontos fundamentais para o êxito desta expansão, por isso será utilizada a loja Carlito Modas como modelo e referência para o estudo. Esta pesquisa será realizada por meio de uma revisão bibliográfica sobre estratégias empresariais de crescimento, planos de negócio e varejo, posteriormente um levantamento de informações relevantes para o setor e, por fim, a realização de um estudo de caso. Neste último, busca-se aplicar a teoria em um caso prático por meio de um plano de negócios, para que possam ser identificados quais são os pontos cruciais para o sucesso de uma expansão empresarial.

Portanto, o trabalho visa a contribuir aos modelos de crescimentos já existentes na literatura atual, condensando uma estratégia de crescimento específica para o setor de varejo de vestuário. O problema principal deste trabalho é identificar: “Como fazer um plano de negócio para a empresa Carlito Modas se expandir e quais os pontos chaves para esta expansão?”. Assim, pretende-se colaborar para orientar os principais aspectos que devem ser observados antes de realizar uma expansão no setor de vestuário da região assisense e como efetivá-la com sucesso.

2 Objetivos

Analisando o varejo de vestuário, encontra-se um grande dinamismo na área, pois suas tendências mudam a todo o momento e muito rapidamente, o que provoca uma necessidade de constantemente estar inovando. Além disso, a concorrência é acirrada e com muitos pequenos empreendedores informais. Assim, para uma empresa bem-estruturada crescer compõe-se em um grande desafio devido às incertezas de demanda, identificação dos clientes com a loja, acúmulo de estoque, concorrência elevada, localização adequada, entre outros. Um ponto que pode influenciar muito os resultados da empresa é o seu planejamento nestas e em diversas outras áreas, como por exemplo, o planejamento de um Plano de Negócio. Por isso, o presente trabalho tem como objetivo geral:

- **Desenvolver um plano de negócio para expansão da empresa de varejo de vestuário Carlito Modas na cidade de Assis.**

Como objetivo secundário deste trabalho procura-se aprofundar o objetivo geral, abordando pontos mais específicos do objetivo geral, mas que contribua para este como um todo. Estes tópicos estão abaixo:

- Estudar e comparar as possíveis estratégias de crescimento, confrontando penetração do mercado, novos tipos de loja no mesmo mercado, novos mercados com o mesmo tipo de loja, ou ainda, novos tipos de loja em novos mercados.
- Analisar quais são os modelos de Business Plan para definir melhor modelo para o setor de vestuário ou compor um baseado nos já existentes.
- Investigar o varejo e o setor de vestuário, analisando quais são os pontos-chaves, como definir preço, localização, marcas, comunicação e técnicas de merchandising neste setor.
- Realizar um estudo de caso por meio de um Business Plan para a empresa de vestuário de Assis Carlito Modas, de modo a comparar as diferenças dos modelos teóricos e suas implementações práticas.

3 Metodologia

A metodologia do trabalho será inicialmente um estudo exploratório em dados secundários, com o intuito de se obter uma base teórica para se discutir e alcançar o objetivo do trabalho: desenvolver um plano de negócio para expansão da empresa de varejo de vestuário Carlito Modas na cidade de Assis. Assim, na revisão bibliográfica se abordará três pontos principais (estratégias de crescimento, plano de negócio e varejo têxtil) para se obter um melhor conhecimento do assunto.

Nesta etapa três será definida a metodologia de pesquisa para que se possa investigar de forma adequada o tema tanto na revisão bibliográfica quanto na segunda parte do trabalho, buscando atender aos objetivos iniciais.

Segundo Serakan (1992 apud SCARE, 2008) o objetivo geral de um método de pesquisa é encontrar soluções ou respostas para os problemas de pesquisa por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática e baseada em dados observados. Enfim, a metodologia de pesquisa é quem irá definir uma estratégia de procedimentos para se efetivar a pesquisa, buscando atender o seu objetivo.

Richardson (1999) complementa ao dizer que não existem modelos ideais de pesquisa, elas podem ser elaboradas de diversas maneiras, porém precisa-se ter conhecimento da realidade, algumas noções básicas da metodologia e técnicas de pesquisa. Segundo o autor, o método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo, já a metodologia são as regras estabelecidas para o método científico.

3.1 Tipo de Pesquisa

Os objetivos deste trabalho serão alcançados por meio da realização de pesquisas subseqüentes e complementares, constituindo-se basicamente em duas fases:

A **primeira fase** constitui-se de um estudo exploratório, pois tem a intenção de examinar um problema, em bases de dados secundários para entendimento do referencial teórico sobre estratégias de expansão de empresas do setor têxtil.

A pesquisa exploratória, segundo Richardson (1999) pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Para Malhotra (2002), ela tem por objetivo explorar ou examinar um

problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão. Assim, ela pode ser utilizada para:

- Formular um problema ou definir um problema com mais precisão;
- Para ter uma melhor percepção a fim de elaborar uma melhor abordagem do problema;
- Para identificar cursos alternativos de ação;
- Para desenvolver hipóteses;
- Para isolar variáveis e relacionamentos-chave para uma análise adicional;
- Para estabelecer prioridades para pesquisa adicional.

Assim, pode-se dizer que esta etapa tem como objetivo principalmente os dois primeiros itens, ou seja, procura entender o problema para posteriormente fazer uma melhor abordagem.

Cooper e Schindler (2003, p. 366) também citam a importância de a pesquisa exploratória não ser totalmente estruturada e se comportar de acordo com os dados que se obtém:

Na análise exploratória de dados, os dados orientam a escolha da análise – ou uma revisão da análise planejada – em vez de a análise presumidamente sobrepor sua estrutura sobre os dados sem o benefício de um exame minucioso do analista. Isso pode ser comparado à nossa posição de que a pesquisa deve ser orientada para o problema e não dirigida por ferramenta.

Em relação à busca em base dados secundários, optou-se devida a suas inúmeras vantagens. Os principais benefícios são o tempo e o dinheiro que se economiza, além de dados que não seria viável para um pesquisador realizar individualmente. Todavia, é muito raro que eles forneçam todas as respostas necessárias para um problema de pesquisa não rotineiro, os dados podem não ser tão confiáveis, os objetivos, natureza e métodos usados para coletar-los pode não ser compatíveis com o que se deseja (MALHOTRA, 2002). Por isso, muitas vezes a pesquisa em dados secundários serve de base para uma futura pesquisa em dados primários.

A **segunda e última fase** se baseia no resultado anterior para poder realizar um estudo exploratório qualitativo por meio de estudo de caso. Para isso será definido um modelo de expansão de crescimento para uma empresa de roupa real, a qual terá o seu plano de negócio elaborado, com o intuito de poder analisar quais são as adaptações que os modelos teóricos

necessitam quando implantados na realidade, levantar os pontos chaves para esta expansão e uma possível estratégia adequada para o caso em estudo. Assim, o resultado esperado é a elaboração de um bom *business plan* que possa unir a parte teórica com a prática, possuindo resultados objetivos e adequados com a realidade.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno atual dentro de seu contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas. Eisemhardt (1989) considera que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca-se no entendimento da dinâmica de um fato real por meio de simples fatos, podendo ser útil para fornecer descrições, comprovar teorias ou gerar teorias.

O estudo de caso é uma forma de se tentar entender a prática pela teoria, ou seja, estudam-se determinadas situações e tenta-se compreender os motivos dos resultados por meio dos modelos teóricos, para que estes possam depois ser utilizados por outros casos. Segundo Yin (2005), ele vai além de uma simples coleta de dados, pois é uma estratégia de pesquisa que atende aos seguintes pontos:

- Existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- Baseia-se em várias fontes de evidência;
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O mesmo autor cita que para se elaborar um estudo de caso, é necessário seguir alguns processos de modo a otimizar os seus resultados:

1. Introdução ao estudo de caso e o objetivo do protocolo
2. Estrutura de coleta de dados
3. Esboço do relatório do estudo de caso
4. Questões do estudo de caso

O quadro 1 resume de forma sintética a metodologia utilizada neste trabalho. Assim, ele explicita que o trabalho é uma pesquisa exploratória, composta de uma fase inicial de revisão bibliográfica sobre estratégia, planos de negócios e varejo têxtil, e uma segunda parte, onde é realizado o estudo de caso, colocando o que foi discutido na teoria na prática.

Metodologia do Trabalho	
Pesquisa Exploratória	
Revisão Bibliográfica	Estudo de Caso
Estudo nas literaturas atuais sobre Estratégia, Plano de Negócios e Varejo Têxtil	Aplicação da estratégia e do plano de negócios a uma empresa real

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 1 - Metodologia do trabalho.

3.2 Análise dos Resultados

A análise de conteúdo é utilizada para estudar material do tipo qualitativo, com a intenção de compreender melhor um discurso, entendendo suas características e ressaltando os momentos mais importantes. Ela deve ser feita de maneira que outros pesquisadores possam repeti-la. Este tipo de análise apresenta três características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. A primeira se refere à necessidade de que as descrições sejam feitas com base em normas, visando evitar que os resultados sejam influenciados pelo pesquisador. A segunda faz menção à inclusão ou exclusão de conteúdo de acordo com regras consistentes, devendo-se analisar todo o material disponível. A última é a aceitação de uma proposição como verdadeira, devido à sua relação com outras proposições aceitas como verdadeiras (RICHARDSON, 1999).

Assim, a análise dos resultados deste trabalho será constituída em analisar o desempenho do plano de negócios elaborado para o estudo de caso, destacando quais foram as maiores dificuldades, modificações e pontos chaves encontrados no decorrer do seu desenvolvimento.

4 Referencial Teórico

4.1 Análise e Definição Estratégica

A estratégia é um conjunto de ações que buscam um objetivo comum e por isso possuem uma coerência entre si. Ansoff (1977) diz que estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre empresa e o seu ecossistema. Ele ainda complementa dizendo que objetivo é o ponto aonde se quer chegar, enquanto estratégia é o meio pelo qual se quer chegar ao objetivo. Esta idéia é muito próxima a de Quinn (1980), que considera a estratégia um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente. Jauch e Glueck (1988) complementam ao afirmar que estratégia é um plano unificado e integrado relacionado às vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente, sendo elaborada para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos. Martinet (1984) também afirma que a estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa. Já Thietart (1984) simplifica a definição dizendo que estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.

4.1.1 Estratégias Corporativas

A formulação e a implementação de estratégias, principalmente da estratégia corporativa, impõem vários desafios à organização: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, escolha que envolve um grande esforço por parte da organização como um todo. A seleção do melhor método leva em conta o tempo gasto para implementação, o custo e o controle do processo escolhido (CAMARGOS; DIAS, 2003).

A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980, quando o fenômeno da reestruturação empresarial – conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000) – ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico dos meios

de comunicação e dos transportes, passando a predominar uma dinâmica de interação e integração em nível mundial.

Quando se refere às estratégias corporativas, Nicolau (2001) defende a idéia que a clarificação dos fenômenos que se pretendem abranger é muito importante. Identificar e estudar estratégias empresariais implica que se tenha bem presente o objetivo a atingir. Assim, ele divide a estratégia em explícitas, as quais são as teóricas, ou seja, os planos, metas e objetivos traçados, e implícitas, as quais são as estratégias efetivamente seguidas, provavelmente se utilizará de outras vias porque se está perante estratégias implícitas, podendo ser estas deliberadas ou emergentes. Quem propõe esta última classificação são Mintzberg e Waters (1984), dividindo estratégias deliberadas como as que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, por meio de um processo controlado, e estratégias emergentes como padrões de ações consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções. Nicolau (2001) ainda afirma que se pode ainda interessar pelo posicionamento estratégico da empresa no atual contexto ou avaliar a estratégia perante o futuro. O conceito pertinente de estratégia será o que melhor servir os objetivos a atingir e destes depende também a forma mais adequada de sua operacionalização e medida.

Segundo o mesmo autor, do ponto de vista da formulação e implantação da estratégia, uma definição do conceito que englobe integradamente todo o processo é particularmente útil na gestão empresarial.

Já segundo Porter (1999), a estratégia corporativa justifica-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, podem levar ao fracasso toda a estratégia de uma organização. Essas situações têm como premissas: a competição ocorre no nível das unidades de negócios (UNs); a diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações para as UNs; e os acionistas são capazes de diversificar seus investimentos a qualquer momento.

Antes de iniciar a análise de qual a melhor estratégia corporativa adotar é importante realizar uma análise do portfólio de produtos ou serviços atuais e, posteriormente, juntamente com a estratégia corporativa definir se deve adicionar, manter ou retirar cada um.

Porter (1992) comenta que a diversificação na empresa possui dois níveis de estratégia: unidades de negócio estratégica e estratégia corporativa. O primeiro concentra-se em como criar vantagem competitiva em cada negócio que a empresa possui. O segundo divide-se em dois diferentes pontos: em qual negócio a empresa deveria estar e como se deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios. A estratégia corporativa é o que faz a empresa obter mais vantagem competitiva do que a soma das partes das unidades de negócio em

separado, ou seja, é por meio dela que a empresa poderá obter mais sinergia ou não. Assim, pode-se afirmar que as premissas da estratégia corporativa são:

- A competição ocorre na unidade de negócio
- Diversificar inevitavelmente gera custos e restrições para as UNs
- Os acionistas também podem diversificar montando suas próprias UNs: os acionistas freqüentemente podem adquirir novos negócios por melhores preços e custos administrativos mais baratos

Portanto, para formular uma estratégia corporativa é necessário que esta gere valor para o acionista, e por isso, deve atender as seguintes condições:

- Atrativa: o setor escolhido tem que ser estruturalmente atrativo ou capaz de se tornar atrativo.
- Custo de entrada: ele deve ser menor do que os possíveis lucros futuros
- Melhor condição: a nova unidade deve adicionar vantagem competitiva a empresa

A diversificação no contexto da estratégia corporativa representa a presença empresarial em mais de um setor, com o intuito de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas por empresas que atuam em um único setor. Quando se dá em negócios não relacionados (conglomerado), é motivada pelo desejo de capitalização das oportunidades de lucro em qualquer setor. Já a diversificação em negócios relacionados implica a atuação em negócios com semelhanças ou complementaridades entre si, em importantes dimensões estratégicas, resultando geralmente em ganhos sinérgicos e em riscos e incertezas menores (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Todavia, é importante frisar que apesar de reduzir as incertezas e dificuldades de empresas que atuam em apenas um setor, pois quando um setor não está bem, o outro pode sustentar os lucros, existe o aumento de gastos para poder gerir todas as unidades de negócio e o risco de não dedicar a atenção correta a determinado setor, ou de entrar em alguma área que não esteja muito boa, não tenha muito conhecimento ou sinergia com os seus negócios. Assim, a diversificação em negócios relacionados é mais interessante do ponto de vista que estará trazendo mais vantagem competitiva ao *core business* atual, e o que não está relacionada, deve ser bem analisado para entender como ele pode impactar no desempenho da empresa atual, podendo ser muito atrativo ou não.

A análise da diversificação deve ser muito minuciosa, pois Christensen (1999) afirma que um alto número de estudos sobre o tema demonstram que as diversificações produziram muito menos valor do que o esperado, sendo que boa parte não criou valor econômico, ao contrário, o destruiu. Os possíveis motivos que levaram ao fracasso são a falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidade da empresa, não reconhecimento de que a falta de oportunidades em certo negócio não significa a capacidade de ser bem-sucedido em outro, tentativa de criar um fluxo de lucros mais estável, e reinvestimentos apenas por excesso de caixa, e não por uma boa oportunidade ou criação de sinergia.

Tomada a decisão de realizar a diversificação, deve-se estudar qual a melhor forma e para isso Mintzberg e Quinn (1996) classificam três principais maneiras de realizar a diversificação: produto ou serviço (determina os produtos que a organização deve participar por meio de um processo lógico ou do acaso das oportunidades) , clientes (determina qual o público-alvo que se deseja atender) e região (determinam as fronteiras geográficas dos mercados atendidos pela corporação, as quais podem ser regionais, nacionais ou internacionais).

Porter (1999) destaca quatro conceitos ou tipos de estratégia corporativa, compilados no quadro 2.

Estratégia Corporativa	Definição / Execução
Gestão de Portfólio	É a mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho. Consiste na diversificação por meio de aquisições de empresas que estejam subavaliadas e na autonomia das unidades de negócio.
Reestruturação	A empresa se transforma em uma reformadora ativa das unidades de negócio ou de setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados. Exige uma capacidade gerencial para reverter o quadro de desempenho da nova unidade de negócio, uma grande quantidade de informações, uma ampla semelhança entre as UN, as quais permanecem autônomas.
Transferência de Atividades	Pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as UNs, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. As UNs permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração, desempenhando um papel integrador.
Compartilhamento de Atividades	Os benefícios do compartilhamento superam os custos, a utilização de novas empresas e de aquisições como meio de entrar em novos mercados, além da resistência organizacional, e promovem a integração da UN. As UNs estratégicas são motivadas a compartilhar atividades, e a alta administração tem um papel integrador nesse processo.

Fonte: Porter, 1999 (Pag. 62).

Quadro 2 - Tipos de estratégia corporativa.

Wright, Kroll e Parnell (2000) possuem uma classificação estratégia corporativa que considera a empresa quando está em crescimento, estabilizada e em redução. Dessa forma, o crescimento possui diversos tipos de estratégias, como:

- Interno: aumento das vendas e da capacidade de produção da força de trabalho.
- Integração Horizontal: expansão da empresa por meio da aquisição de outras que atuam na mesma unidade de negócios.
- Diversificação Horizontal Relacionada: Aquisição de outra empresa de um setor externo ao seu campo de atuação atual, mas relacionada a suas competências essenciais³, para aproveitar sinergias e criar valor.
- Diversificação Horizontal Não Relacionada: Aquisição de outra empresa de um setor não relacionado, geralmente por motivo de investimento financeiro, para aproveitar oportunidades de investimento.
- Integração Vertical de Empresas Relacionadas: Aquisição de empresa por meio da transferência ou partilha de competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical.
- Integração Vertical de Empresas Não Relacionadas: Aquisição de empresa com diferentes competências essenciais, o que limita a sua transferência ou partilha.
- Fusões: União de duas empresas por meio de uma permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva.
- Alianças Estratégicas: Parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio

A empresa quando está estabilizada, nos casos de organizações que atuam em mais de um setor tem-se a manutenção do conjunto atual de empresas. Já para as que atuam em único setor, tem-se a manutenção das mesmas operações sem busca de um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa.

Por fim, a estratégia de redução possui os seguintes tipos:

- Reviravolta (*turnround*): Visa a tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ao eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produtos e os grupos de clientes da empresa.
- Desinvestimento: Ocorre quando uma empresa vende ou faz um *spin-off* (segregação parcial) de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa.

- Fechamento: Venda de ativos indicada somente quando nem a reviravolta nem o desinvestimento forem viáveis, em virtude de suas perdas e impactos negativos.

4.1.2 Estratégia de Crescimento

É muito importante definir uma estratégia para qualquer objetivo que se busque, especialmente estratégia de crescimento empresarial. Ansoff (1977) indica muitos problemas que a falta de estratégia de crescimento pode provocar para a empresa, como, por exemplo:

- Na ausência de estratégia, não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, tanto dentro quanto fora da empresa.
- Sem ter em que focalizar os seus esforços, o seu pessoal não possuirá conhecimentos profundos necessários para uma análise competente em qualquer área.
- Não haverá padrão algum para julgar se uma dada oportunidade é incomum, ou se oportunidades muito melhores aparecerão no futuro.
- A empresa carecerá de capacidade interna para prever mudanças.
- As vantagens de não perder qualquer aposta e não aplicar os recursos da empresa senão no último momento são colocados frente a frente com as desvantagens de uma busca ineficiente, do risco mais elevado da tomada de más decisões e a falta de controle sobre a alocação geral de recursos.

A empresa possui muitos motivos para se ter uma estratégia, todavia são inúmeras oportunidades ou alternativas viáveis de estratégia, não sendo possível executar todas, o que se faz necessário selecionar uma linha estratégica. Segundo Ansoff (1977), ao selecionar um conjunto útil de missões ou um cliente específico, uma empresa deve encontrar algum elo comum nas características do produto, da tecnologia, ou uma semelhança de necessidades. Como exemplo, pode-se citar as lojas de roupa que também atuam no setor de calçados, ou no mercado de bijuteria e acessórios, ou ainda no de jóias. Um grande exemplo de elo comum são os produtos oferecidos no mesmo canal de distribuição, o que proporciona grandes vantagens para empresa entrar no novo segmento. Porém, este não é o único, existindo muitos outros como uma tecnologia necessária na fabricação ou um mercado de clientes que possua potencial de compra, mas em distintos canais.

Assim, a empresa deve buscar sempre sua estratégia de crescimento por meio de seus elos. Para analisar onde estão seus elos, a empresa pode estar o seu desenvolvimento de mercados e/ou de produtos. Esta relação gera um vetor de crescimento como se observa no quadro 3.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff, 1977.

Quadro 3 - Matriz de crescimento de Ansoff.

Portanto, a empresa pode ter o seu crescimento por meio do produto atual desenvolvido no mesmo mercado (Penetração de Mercado) ou em um mercado novo (Desenvolvimento de Mercado). Assim, como ela pode desenvolver um novo produto para explorar o seu mercado atual (Desenvolvimento de Produto) ou um novo mercado (Diversificação). O elo comum pode ser facilmente percebido nas três primeiras alternativas, pelas potencialidades de marketing, pela tecnologia do produto, ou ambas. No caso da diversificação o elo comum é menos evidente e certamente mais fraco.

Segundo esta mesma linha de pensamento, Neves (2005) sugere que caso as estratégias de penetração não sejam suficientes para alavancar o negócio, pode-se crescer por meio de integrações. A empresa pode incorporar um ou mais de seus fornecedores (integração vertical para trás), incorporar distribuidores (integração para frente), ou ainda incorporar concorrentes, caso não haja restrições legais (integração horizontal).

O autor ainda comenta que os principais avanços sobre diversificação ocorreram nos anos 50 e 90, como uma importante forma de crescimento para as empresas, com o desenvolvimento de técnicas de gestão, análises de portfólios e maior orientação das empresas

para o crescimento e maximização da rentabilidade e retorno para os acionistas. Recentemente tem sido mais questionada, devido à maior necessidade de foco na atividade fim das empresas (advinda da pressão do mercado para aumento de valor para os acionistas), à turbulência atual e as idéias sobre a fronteira da empresa, com base em recursos e competências.

Segundo Ansoff (1977), há um terceiro modo de visualizar um elo comum consiste em isolar as características de oportunidades típicas ao campo definido pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor crescimento. Trata-se da vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial. Portanto, uma empresa poderá buscar incorporações suficientemente vultosas para dar-lhe uma posição de predomínio em sua área de expansão.

Outra alternativa de elo comum é a sinergia, que é uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto e mercado, ou seja, os investimentos em um novo mercado ou produto irão fazer com que o atual negócio também tenha proveito, principalmente, em relação know-how e compartilhamento de estrutura física.

Os quatro elementos – conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva, e sinergia – descrevem a trajetória da empresa em termos de produtos e mercados no seu ambiente externo. Os três primeiros descrevem a busca de oportunidades intrinsecamente lucrativas no seu ambiente externo. A primeira descreve a amplitude da busca, a segunda indica as direções a seguir na busca, e a terceira as características das oportunidades mais atraentes. A empresa poderá não tirar proveito de toda a rentabilidade potencial, ou até poderá ter prejuízos, a menos que possua as competências exigidas para conseguir sucesso em seus novos empreendimentos. Isso proporcionado pelo quarto critério, a sinergia. As quatro características são complementares, e não excludentes. Em conjunto com os seus objetivos, a empresa poderá escolher um, dois ou todas destas características, as quais são chamadas pelo autor de Componentes da Estratégia.

4.1.3 Estratégias Competitivas

Ao se ter uma estratégia de crescimento, a empresa também estará adotando uma estratégia de como competir no seu mercado, por isso é necessário estudar as diferentes estratégias competitivas que as organizações podem adotar. Ao analisar-las é importante explicitar que não existe uma estratégia trivial, mas muitas boas alternativas, que devem se

enquadrar melhor de acordo com cada situação e tipo de negócio. Assim, a empresa deve ser capaz de analisar o seu contexto interno e externo para definir qual a sua melhor opção a ser adotada.

Como visto anteriormente, Ansoff (1977) criou uma matriz de quatro estratégias: penetração no mercado com o mesmo produto, desenvolvimento de novos mercados com o mesmo produto, desenvolvimento de novos produtos no mesmo mercado e novos produtos em novos mercados, mas estas estratégias eram mais adequadas durante a expansão da empresa, não se enquadrando para como a empresa atuará no mercado que ela entrou, como se comportará diante dos fatores externos e quais as suas atitudes em relação aos internos, ou seja, qual a sua estratégia competitiva.

Anos depois, Porter (1992) introduziu o conceito de que para a empresa obter sucesso ela possui três estratégias genéricas:

- Liderança no custo total
- Diferenciação
- Enfoque

4.1.3.1 Liderança no Custo Total

A liderança em custo exige a elaboração de uma organização baseada totalmente nos custos e despesas, de tal forma que estes devem ser minimizados ao extremo. Assim, deve-se buscar a construção de instalações em escala eficiente, obter reduções de custos devido a curvas de aprendizagem, controlar rigidamente os gastos financeiros e minimizações do custo em áreas que não sejam o core business, como P&D, assistência, força de vendas, comunicação, etc. Embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas, custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia (PORTER, 1992).

Com um menor custo a empresa obterá melhores margens, gerando uma vantagem competitiva diante dos concorrentes, pois estes poderão abaixar seus preços até no máximo atingir seu custo, salvo algumas promoções, e quando isto acontecer, a sua organização ainda terá uma margem de lucro, fazendo com que a sua empresa sobreviva e ainda apresente resultados positivos.

Todavia atingir uma posição de custos baixos não é fácil, exige que se tenha algumas vantagens significativas em relação a concorrência, como acesso fácil a matéria-prima ou ao

mercado consumidor, uma tecnologia diferenciada, uma alta escala abrangendo uma maior parte do mercado consumidor ou um know-how que seja difícil copiar ou se igualar. Citando como exemplo, o comércio varejista de roupa, a loja pode utilizar-se de estratégias para ganhar grande parte do mercado e obter descontos de escala, trabalhar com um capital de giro maior, de modo a pagar os seus fornecedores à vista ou até antecipado para obter descontos, visto que boa parte das lojas não os faz, e também para financiar o seu próprio cliente. Trabalhar com pouco serviço, criando um sistema de auto-atendimento, economizando mão de obra, ter poucos gastos com comunicação, já que a empresa terá um grande atrativo: o preço.

4.1.3.2 Diferenciação

A diferenciação se caracteriza por a empresa possuir uma peculiaridade muito forte em relação à concorrência, tem alguns aspectos únicos, um diferencial no produto ou serviço oferecido. Esta diferenciação pode ocorrer de distintas maneiras, seja em uma imagem de marca, tecnologia, customização, atendimento, etc. Obviamente que a empresa não deve ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

Esta estratégia possui margens de lucro acima da média, pois trabalha a lealdade a marca e, conseqüentemente, menor sensibilidade ao preço. Todavia, para alcançar esta posição exige um custo maior, pois se deve trabalhar muito bem alguns pontos para buscar este destaque. Além disso, dificilmente se obterá um alto *market share*, pois mesmo que o valor agregado seja reconhecido, nem todos estão dispostos a pagar por ele.

Um exemplo de estratégia de diferenciação é a marca de roupa Diesel, a qual possui uma diferenciação de imagem e alto valor agregado ao nome, o que lhe permite praticar preços muito acima do mercado. Todavia, o gasto para o desenvolvimento dos produtos e a comunicação da marca são elevados, e atende apenas uma pequena parcela do mercado consumidor.

4.1.3.3 Enfoque

Esta última estratégia genérica caracteriza-se por atender a demanda de um público-alvo específico, um nicho de mercado que não é bem atendido pela concorrência. Pode ser um segmento de linha de produtos, uma região que não é atendida por ninguém ou um grupo

específico de pessoas. A estratégia baseia-se na premissa que a organização deve atender o alvo determinado mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Assim, ao contrário das duas outras estratégias que buscam atender todo o mercado, esta estratégia busca limitar-se a uma pequena parcela que lhe seja rentável, o que lhe permite impor uma margem acima da média, pois seu produto ou serviço é diferenciado e atende exatamente a necessidade do cliente, ou ainda um custo mais baixo devido à facilidade de acesso aos seus consumidores.

Citando novamente um exemplo no varejo de roupa, uma loja que vende apenas artigos esportivos, como uniformes de time e calçados esportivos, caracteriza por atender uma demanda que outras empresas não conseguem atender tão bem a necessidade, pois dificilmente ela terá a variedade que o cliente deseja, além do conhecimento do vendedor sobre o que é novidade em cada esporte.

Assim, comparando resumidamente as três estratégias pode-se dizer que a diferenciação e a liderança no custo total buscam atender toda a indústria, porém a primeira gerando um valor agregado para o cliente enquanto a segunda possuirá um menor valor agregado, mas com isso pode obter um baixo custo. Já a estratégia de enfoque atende apenas um nicho específico, que pode ser por meio de um valor agregado ao cliente ou por meio de um baixo custo. As três estratégias podem ser observadas no quadro 4.

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

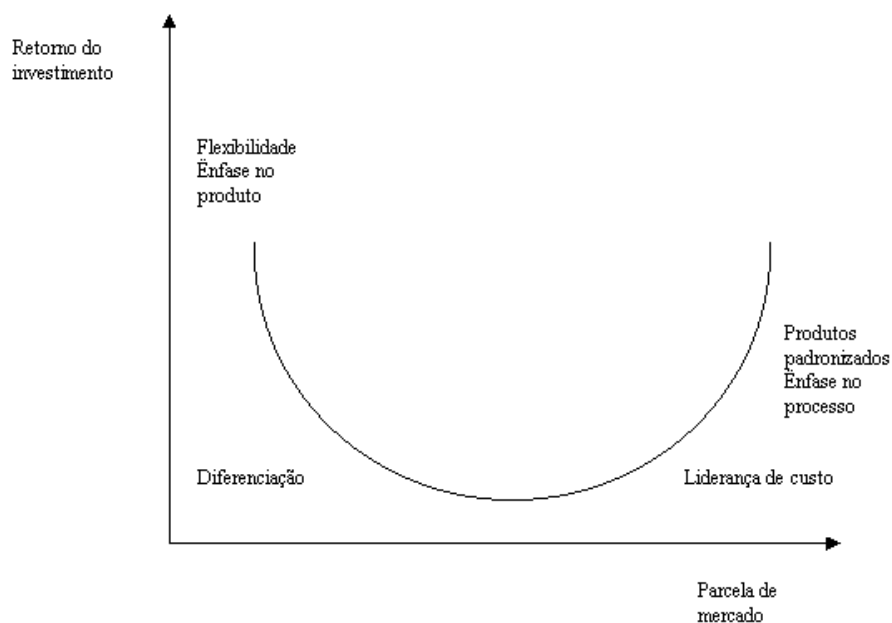
Fonte: Porter, 1992 (Pag. 32).

Quadro 4 - Estratégias genéricas.

Os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: primeiro, não conseguir atingir a estratégia, ou seja, não obter um baixo custo, ou uma imagem diferenciada perante os clientes, ou fazer com que um nicho de mercado a identifique. Segundo, que o valor da sua estratégia

se perda com a evolução da concorrência e mudanças do ambiente, ou seja, sustentar a estratégia adotada, não deixando os seus baixos custos serem corroídos, ou que sua imagem diferenciada se deteriore, ou ainda perder a identificação com seu restrito público.

Ainda segundo o autor destas três estratégias, a organização que não utilizar nenhuma destas alternativas não está fadada a falência ou ao fechamento, mas provavelmente possuirá lucros menores, pois nem consegue obter grandes margens para uma pequena clientela e nem uma grande clientela com pequena margem. Se traçar um quadro de rentabilidade sobre o investimento pela parcela de mercado será encontrado uma curva em U, sendo que a organização que está no meio-termo estará localizada no fundo deste U. Observe o gráfico 1.



Fonte: Porter, 1992.

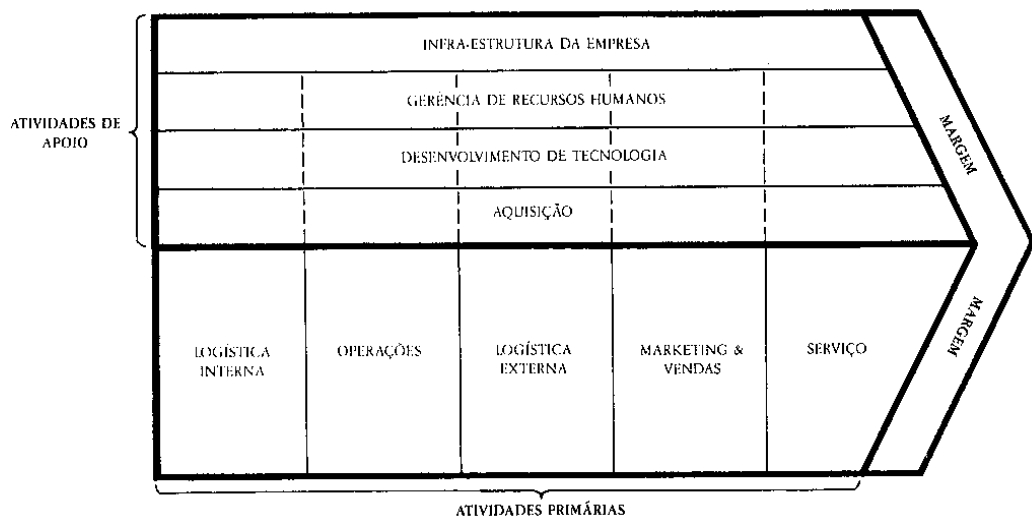
Gráfico 1 - Retorno do investimento x parcela de mercado.

4.1.3.4 Core Business

A respeito dessas estratégias, Mintzberg e Quinn (1996) consideraram a de Ansoff (1977) um tanto quanto difícil de compreender e a de Porter (1992) incompleta. Segundo o autor, enquanto a primeira focava muito na estratégia de expansão do negócio, a segunda priorizava a identificação da estratégia do negócio em primeiro lugar. Assim, ele mesclou as duas e incrementou alguns pontos, dividindo-os em cinco etapas:

1. Identificação do *core business*: identificar qual é o ponto forte e estratégico de uma empresa, qual a sua principal atividade de negócio.

2. Distinção do *core business*: discernir quais são as características que impossibilitam a organização de alcançar vantagens competitivas e desenvolver-se no seu próprio mercado. Para analisar estas vantagens competitivas Porter (1992) elaborou uma “cadeia de valores genérica”, que é um método para analisar o desempenho de todas as atividades da firma e como elas interagem. Segundo ele, a meta de uma estratégia genérica é criar valor para o comprador com um lucro. A figura 1 ilustra os principais pontos envolvidos nesta cadeia.



Fonte: Porter, 1992.

Figura 1 – Cadeia de valores genérica.

3. Elaboração do *core business*: traçar qual é o core business da empresa e pensar como desenvolvê-lo mais.

4. Extensão do *core business*: deve-se basear nas estratégias de Ansoff (1977) para a expansão do negócio citados anteriormente, como a estratégia de penetração, desenvolvimento de novos mercados com o mesmo produto, desenvolvimento de novos produtos ou desenvolvimento de novos mercados com novos produtos.

5. Redefinição do *core business*: após todas estas análises é realizada uma conclusão e definição de como explorar melhor o *core business* da empresa, estudando a viabilidade de sua extensão ou não.

4.1.4 Análise da Atratividade do Setor Industrial

Antes de definir qual estratégia adotar deve-se analisar as oportunidades e a competição do mercado, e para isso, o modelo de Porter (1992) sugere os principais fatores a serem analisados, como mostra a figura 2.



Fonte: Porter, 1992.

Figura 2 - As cinco forças de Porter

- **Entrantes Potenciais:** novas empresas que entram em um mercado trazem nova capacidade, desejos de ganhar *market share* e muitas vezes recursos substanciais, assim, as margens e, conseqüentemente, o lucro possui grandes chances de diminuição. A ameaça de entrada de novos players dependerá das barreiras de entradas, se estas são elevadas, as chances são menores, porém se elas são baixas, as chances são maiores. No caso do vestuário é importante ter esta análise em mente, pois, como as barreiras podem variar de segmento para segmento, pode-se identificar alguns nichos onde seja relativamente mais difícil a entrada de novas empresas para estar investindo. Entre as barreiras de entradas existentes podem ser destacadas seis:

- Economia de Escala: refere-se a diminuição do custo unitário do produto/serviço, seja devido a diluição dos gastos fixos por unidade ou por melhores negociações com fornecedores. Assim, se uma nova empresa quiser entrar no mercado, ela terá de realizar um alto investimento, o que dificulta sua entrada.
- Diferenciação do Produto: as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados de esforços passados de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro no mercado.
- Necessidades de Capital: quanto maior o volume necessário de investimento, maior será a barreira, assim como, quanto maior for o risco do negócio também. A necessidade de capital pode ser para ativos físicos, créditos aos clientes, investimentos em publicidades, entre outros.
- Custo de Mudança: são os custos de o comprador mudar de um fornecedor de produto para outro, como treinamento de empregados, custo de novos equipamentos auxiliares, custo e tempo para testar e qualificar um nova fonte, custo psíquico de fazer um relacionamento, entre outros.
- Acesso aos Canais de Distribuição: os canais de distribuição para o produto já estão sendo utilizados, assim, a nova empresa tem de oferecer melhores benefícios a estes canais para persuadi-los a entregar seu produto, o que pode gerar menores margens, ou ainda pensar em novas formas de distribuição.
- Desvantagens de Custo Independente: para este caso pode-se citar tecnologia patenteada, acesso a matérias-primas, localização favorável, curva de aprendizagem, entre outros.

• Rivalidade da Concorrência: a disputa entre a concorrência acontece por meio de preços, batalhas de publicidades, introdução de produtos/serviços, busca por um maior *market share*, entre outros. Para o setor vestuário é importante identificar nichos onde não tenham tanta concorrência para poder desfrutar de melhores margens de lucro e parcelas de mercado. Assim, a relação entre a concorrência pode ser muito competitiva ou polida, o que irá determinar será a interação de vários fatores estruturais, como:

- Concorrentes numerosos: quanto maior o número de empresas, mais alta são as chances de uma concorrência acirrada. Porém, se existem poucas empresas, mas de mesmo porte, a instabilidade pode estar presente todo o tempo.

- Custos fixos altos: as empresas tendem a querer utilizar ao máximo sua capacidade para diluir o custo fixo, o que gera a competição.
- Ausência de diferenciação: produtos que são padrões e não mudam muito, tendem a ter uma disputa intensa em relação ao preço
- Barreiras de saída elevadas: são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos.

- **Produtos Substitutos:** os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto máximo nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Um exemplo de substituto perfeito é álcool e a gasolina para carros flex, o consumidor sempre preferirá o mais barato, o que limita uma discrepância de preço entre eles muito alta.

- **Poder de Negociação dos Compradores:** os compradores sempre buscam melhores preços, qualidade ou mais serviço, e para isso, estimulam uma competição entre os fornecedores. O poder do comprador dependerá de sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras ao seu negócio total, por isso, no caso do vestuário é muito importante diversificar o número de clientes para não estar dependente de apenas alguns poucos clientes bons. As seguintes circunstâncias favorecem o poder do comprador:

- Adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- Os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus custos;
- Os produtos que ele compra são padronizados;
- Não possui custo de mudança;
- Sua margem de lucro é pequena;
- Compradores são uma ameaça para integração vertical para trás.

- **Poder de Negociação dos Fornecedores:** os fornecedores podem elevar ou reduzir o preço ou qualidade dos bens e serviços oferecidos. Em uma loja de roupa, a empresa com um maior poder de barganha sobre seu fornecedor consegue obter maiores descontos, melhores mercadorias ou serviços, como entrega de mercadoria, bom atendimento, aceitar devoluções, etc. O que torna um fornecedor poderoso é reflexo dos fatores do comprador, como:

- O fornecedor concentra suas vendas em muitas empresas;
- Não compete com produtos substitutos;
- O comprador depende do fornecedor;
- Seu produto/serviço possui uma diferenciação;
- Existe um alto custo de mudança de fornecedor;
- A integração vertical para frente tem uma alta possibilidade.

Portanto, ao analisar as “Cinco Forças de Porter”, pode-se ter uma idéia clara de como o mercado em estudo está composto, quais seus pontos favoráveis e desfavoráveis. Baseado nestes fatores deve-se definir a estratégia da empresa, podendo utilizar o modelo de Ansoff (1977), Porter (1992), Mintzberg (1996), ou ainda, uma mescla dos três utilizando os melhores pontos de cada um.

4.2 Modelos de Plano de Negócio

O objetivo deste trabalho é estudar as melhores estratégias de uma empresa de vestuário se expandir e quais os pontos-chaves, por isso na etapa anterior discorreu-se sobre estratégias empresariais para o crescimento. Agora será abordado outro ponto-chave: o planejamento para a empresa crescer, como implantar a estratégia adotada, quais ações adotar e quais os resultados esperados. Enfim, será discutido sobre modelos de Planos de Negócio (*Business Plan*).

4.2.1 O que é Plano de Negócio

O plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Assim, o plano de negócio se constitui na descrição detalhada do planejamento de uma empresa, uma ferramenta para melhor compreender o mercado em que a empresa se encontra e, assim, fazer um planejamento para o seu futuro (DORNELAS, 2001).

Um famoso provérbio popular menciona: “Se você não sabe onde está indo, por meio de qualquer caminho se chega lá”. Esta frase ilustra a importância de determinar objetivos e se planejar para alcançá-lo. Elementos comuns e essenciais em negócios de sucesso são as metas, seguidas do desenvolvimento da estratégia para alcançá-la. O plano de negócio é uma ferramenta muito eficiente utilizada por empresas para organizar essas metas e objetivos, especialmente em casos de novos negócios. Ele pode ser resumido como a operação de uma companhia no papel. Não importa o tamanho ou estágio de desenvolvimento da empresa, os *business plan* são úteis e utilizados para melhorar operações internas e descrever os resultados financeiros potenciais (HORMAZI et al., 2002).

Portanto, o plano de negócio compreende-se em uma ferramenta de planejamento da empresa, na qual tenta prever possíveis variáveis externas e internas, imaginar como seria os processos do negócio e, assim, calcular as possíveis receitas, custos e despesas para se chegar em um provável resultado financeiro final, que pode se demonstrar um plano viável ou não de se implementar, além de informar quais seriam as rentabilidades do investimento.

Sahlman (1997) comenta que em sua vasta experiência com planos de negócios ele tem encontrado poucos casos que conseguem prever os resultados que realmente acontecerão. Isso porque a maioria dos planos desperdiça muito tempo com os números e pouco com

informações que realmente importam. As projeções financeiras, especialmente as previsões mês a mês e de novos negócios, são muito subjetivas e imaginadas, não possuindo um respaldo muito verossímil. Além disso, as previsões geralmente são muito otimistas, favorecendo bons resultados. Segundo o autor, o plano de negócio deve conter números, mas deve-se realizar uma previsão pessimista e uma otimista dos fatores chaves do negócio, além é claro, da mais provável. Por fim, é imprescindível que um *business plan* contenha respostas de em que nível de vendas começa-se a obter lucro (ponto de equilíbrio)? E quando o fluxo de caixa começa a ser positivo?

O plano de negócio é uma ferramenta que pode ser muito útil, auxiliando em muitas decisões da empresa ou até de terceiros em relação a empresa. Para Dornelas (2009) o plano de negócio possui três fatores críticos e de muita importância:

- Toda organização necessita de um planejamento para realizar uma análise das estratégias adotadas e objetivos alcançados, definindo o que deve continuar a ser feito, o que pode ser modificado e novidades que podem ser implantadas, enfim, planejar como será a gestão futura.
- Toda empresa necessita apresentar suas idéias aos acionistas, novos investidores, bancos, clientes, colaboradores do alto escalão, etc.
- Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes envolvidos ao negócio.

4.2.2 Modelos de Plano de Negócio

As possibilidades de estruturação de um plano de negócio são inúmeras, de tal forma que cada empresa dependendo de seu mercado de atuação e setor, encontrará a melhor forma de apresentar seu negócio (DINIZ, 2004). Um plano de negócio não possui uma estrutura rígida e específica, pois cada negócio tem suas peculiaridades e semelhanças, sendo impossível definir um padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio (DORNELAS, 2001).

Assim, o presente trabalho analisará diferentes autores e modelos de planos de negócio, para que se possa compreender as melhores vertentes atuais, assimilando qual o seu eixo principal de correlação, juntamente com suas distinções e adaptações.

4.2.2.1 Dornelas

José Carlos Assis Dornelas é um pesquisador na área de planos de negócios, possuindo diversas publicações e livros importantes, assim, é essencial estudar o seu modelo e as características nele embutidas.

A sua estrutura de plano de negócio sugere que o trabalho seja dividido em basicamente 12 tópicos:

1. Capa: deve chamar a atenção do leitor para que seja lido todo o estudo
2. Sumário: é o índice do trabalho
3. Sumário executivo: é o resumo do trabalho
4. Análise estratégica: qual a estratégia que a empresa utiliza ou utilizará
5. Descrição da empresa: deve descrever dados que possam caracterizar a empresa
6. Plano operacional: caracterizar como será o processo produtivo ou processo de serviço cotidiano
7. Produtos e serviços: caracterizar os produtos ou serviços que a empresa vende
8. Plano de recursos humanos: como acontecerá a gestão dos colaboradores
9. Análise de mercado: como o setor macro e microambiente estão se comportando, como estão os concorrentes
10. Estratégia de marketing: elaboração de um plano de marketing para a empresa
11. Plano financeiro: é a parte quantitativa e mais objetiva do trabalho, mostrará quais os resultados financeiros esperados do plano de negócio.
12. Anexos: material suplementar ao trabalho

4.2.2.2 IFAC (International Federation of Accounts)

A IFAC é uma organização internacional muito respeitada na área de negócios, por isso, é importante incluir neste trabalho qual a sua metodologia para um *business plan*.

Como mencionado anteriormente, a estrutura principal de um plano de negócio é muito semelhante entre os diversos autores existentes, porém cada um possui uma peculiaridade que o torna mais indicado para uma determinada situação. A IFAC (2006) possui sua metodologia dividida em 9 etapas:

1. Sumário executivo
2. Detalhamento dos negócios

3. Estrutura organizacional e de gestão
4. Plano operacional
5. Análise da indústria e ambiente organizacional
6. Produtos e serviços
7. Análise de mercado
8. Estratégia de marketing
9. Proposta financeira

A diferença entre o modelo anterior e este é basicamente a ordem que cada etapa aparece, por exemplo, o plano de RH que está nas últimas partes no primeiro, aparece logo no início neste novo modelo. Além disso, a análise estratégica que para Dornelas (2001) é muito importante e deve estar no início, segundo IFAC (2006), não deve possuir um tópico específico apenas para ele. Por fim, a última diferença significativa, é a divisão para análise da indústria e ambiente organizacional existente neste último e no primeiro incluída na etapa de análise de mercado.

4.2.2.3 Deloitte Touche Tohmatsu

A empresa Deloitte é um dos maiores players mundiais na área de consultoria empresarial, por isso o seu modelo de plano de negócio contribui significativamente para a elaboração deste trabalho.

Em contrapartida aos modelos anteriores, este é mais enxuto possuindo menos etapas, porém as etapas são maiores para poder abranger todos os pontos importantes. Basicamente, ele é dividido em sete fases:

1. Sumário executivo
2. Empresa, estratégia e equipe de gestão
3. Gestão e organização
4. Produto / serviço
5. Mercado e concorrência
6. Marketing e vendas
7. Informações financeiras

Em comparação com os casos anteriores, a diferença mais gritante é o agrupamento das etapas descrição da empresa, análise estratégica e plano de RH em uma única fase. Assim, pode-se perceber que o foco principal do trabalho é na parte final, principalmente, marketing e vendas e informações financeiras.

4.2.2.4 Santos

Santos (2009) realizou alguns estudos nesta área e baseado principalmente nos três modelos anteriores desenvolveu e adaptou um modelo mais adequado para suas necessidades. Para isto, ele manteve a estrutura principal básica de todo *business plan* e acrescentou alguns itens que ele considerou relevante.

Seu modelo baseia-se em 10 divisões para elaborar o projeto:

1. Capa e sumário
2. Sumário executivo
3. Detalhamento dos negócios
4. Estrutura organizacional e de gestão
5. Plano operacional
6. Produtos e serviços
7. Plano de RH
8. Análise de mercado e ambiente
9. Estratégia de marketing
10. Plano financeiro

Pode-se observar que ele suprime a parte de estratégia para a etapa detalhamento dos negócios e o plano de RH está presente logo no início em estrutura organizacional e gestão, assim como o modelo da IFAC (2006) para ambos os casos. Nas demais partes ele utiliza o modelo de Dornelas (2001), utilizando uma estrutura muito próxima.

4.2.2.5 Sebrae

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) é uma entidade privada sem fins lucrativos, que apóia a abertura e expansão dos pequenos negócios,

possuindo uma missão de desenvolver o Brasil através da geração de emprego e renda pela via do empreendedorismo. Este foco lhe propicia uma grande reputação como uma entidade idônea que ajuda pequenos proprietários que necessitam de acompanhamento de gestão profissional. Portanto, o modelo que eles possuem de plano de negócios é muito interessante de ser estudado neste trabalho, visto o grande papel nacional que eles possuem.

Assim como os demais, seu modelo possui uma estrutura central muito semelhante, porém possui algumas divergências em algumas fases, que atendem a necessidades de pequenos empreendedores. Sua metodologia está dividida em 8 etapas:

1. Sumário executivo
2. Análise de Mercado
3. Plano de marketing
4. Plano operacional
5. Plano financeiro
6. Construção de cenários
7. Avaliação estratégica
8. Avaliação do plano de negócio

Comparando com outros modelos ele exclui etapas exclusivas para descrição da empresa, produtos e serviços e plano de RH embutido-os no plano operacional. Também troca o momento da análise de mercado e análise estratégica, e acrescenta a etapa de construção de cenários (incluída no plano financeiro dos demais) e avaliação do plano de negócio, sendo que esta última deve responder a pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio”.

O quadro 5 resume os cinco modelos, facilitando a comparação entre eles.

Dornelas	IFAC	Deloitte	Santos	Sebrae
1) Capa				
2) Sumário			1) Capa e Sumário	
3) Sumário Executivo	1) Sumário Executivo	1) Sumário Executivo	2) Sumário Executivo	1) Sumário Executivo
4) Análise Estratégica	2) Detalhamento dos Negócios	2) Empresa, Estratégia e Equipe de Gestão	3) Detalhamento dos Negócios	2) Análise de Mercado
5) Descrição da Empresa	3) Estrutura Organizacional e de Gestão	3) Gestão e Organização	4) Estrutura Organizacional e de Gestão	3) Plano de Marketing
6) Plano Operacional	4) Plano Operacional	4) Produtos e Serviços	5) Plano Operacional	4) Plano Operacional
7) Produtos e Serviços	5) Análise da Indústria e Ambiente Organizacional	5) Mercado e Concorrência	6) Produtos e Serviços	5) Plano Financeiro
8) Plano de RH	6) Produtos e Serviços	6) Marketing e Vendas	7) Plano de RH	6) Construção de Cenários
9) Análise de Mercado	7) Análise de Mercado	7) Informações Financeiras	8) Análise de Mercado e Ambiente	7) Avaliação Estratégica
10) Estratégia de Marketing	8) Estratégia de Marketing		9) Estratégia de Marketing	8) Avaliação do Plano de Negócio
11) Plano Financeiro	9) Proposta Financeira		10) Plano Financeiro	
12) Anexos				

Fontes: Dornelas (2001), IFAC (2006), Deloitte (2003), Santos (2009) e Sebrae

Quadro 5 - Modelos de plano de negócio.

4.2.3 Adaptado pelo autor

Baseado nestes cinco modelos desenvolveu-se uma metodologia própria, onde foram utilizados os pontos fortes de cada um, acrescentado alguns itens e invertido algumas ordens do trabalho. Estas mudanças tiveram como objetivo deixar o trabalho mais objetivo e com uma estrutura lógica mais adequada. Assim, a metodologia desenvolvida é dividida em nove fases, como indica o quadro 6.

Modelo de Plano de Negócios
1) Capa e Sumário
2) Sumário Executivo
3) Análise de Mercado
4) Descrição da Empresa
5) Produtos e Serviços
6) Plano Operacional
7) Plano de RH
8) Estratégia de Marketing
9) Plano Financeiro

Fonte: Adaptado pelo autor.

Quadro 6 - Modelo de plano de negócios.

Como se pode observar uma das principais mudanças é a realização da análise de mercado no início do trabalho, já que se considera muito importante analisar se o ambiente é favorável antes de iniciar um estudo mais complexo. O mesmo acontece para produtos e serviços que foi colocado antes de plano operacional, já que é mais adequado planejar a operação da empresa de acordo com o produto ou serviço vendido. A etapa de análise estratégica foi suprimida, pois ela é incluída na descrição da empresa. E, por fim, as partes finais são muito próximas dos outros modelos, já que é a parte mais importante e não podem faltar para realizar um bom trabalho.

Para melhor esclarecer esta metodologia, será descrito o que é, o que deve ser feito e o que deve conter em cada etapa do trabalho para que se possa obter um bom resultado no final do *business plan*.

4.2.3.1 Capa e sumário

A capa é a primeira página do trabalho, por isso ela deve ter uma estética boa, pois estará representando todo o trabalho elaborado, e ser concisa, ou seja, deverá em poucas palavras transmitir bem sobre o assunto que se trata o relatório.

Segundo Dornelas (2001), a capa deve ser elaborada de maneira limpa, sóbria e com todas as informações necessárias e significativas para que o leitor possa identificar rapidamente do que se trata e a que se refere o trabalho em suas mãos.

Hormazi (2002) complementa dizendo que o propósito da capa é informar ao leitor sobre o que ele irá ler e prover informações sobre como ele pode relacionar o plano de negócio. A capa é o primeiro contato que um possível investidor ou financiador terá com o negócio, por isso é necessário que inclua todos os elementos importantes. Ela deve conter as palavras “Plano de Negócio”, título do trabalho e o nome da pessoa que o elaborou.

Segundo a ABNT (2005, p.3), o sumário é a “enumeração das principais divisões, seções e outras partes de um documento, na mesma ordem em que a matéria nele se sucede”. Assim, ele irá ajudar o leitor a localizar pontos específicos de interesse dentro do trabalho, por isso deve ser elaborado de forma harmônica e simples a fim de facilitar o seu entendimento.

4.2.3.2 Sumário executivo

O sumário executivo é um resumo de todo o trabalho, contendo os pontos mais importantes que ele possui, o que o faz muito importante, pois a decisão de ler o plano de negócio ou não, muitas vezes se baseia no que está escrito nesta parte. Recomenda-se escrevê-lo ao fim do trabalho, para que se possa ter todas as informações relevantes, e que ele tenha um tamanho de mais ou menos meia página, porque assim não fica muito extenso e tampouco precário.

Segundo Hormazi (2002), o sumário executivo é para orientar o leitor sobre o que este irá ler. Ele deve primeiramente identificar a quantidade e o tipo de financiamento do investimento, o objetivo da empresa, história, informações financeiras, etc. e o mais importante: deve “vender” muito bem o plano de negócio.

4.2.3.3 Análise de mercado

Para a análise do mercado é necessário realizar um estudo sobre o setor que o plano de negócios está sendo estruturado. Segundo Kotler e Keller (2006), setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produto que são substitutos próximos uns dos outros. Os setores são classificados de acordo com a quantidade de fornecedores e os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e à saída; as estruturas de custo; o grau de integração vertical e o grau de globalização.

Um modelo de estudo do setor muito eficiente é o modelo de Porter (1992), discorrido anteriormente na análise de estratégia competitiva. Neste modelo são analisados cinco pontos:

- Entrantes Potenciais
- Rivalidade da Concorrência
- Produtos Substitutos
- Poder de Negociação dos Compradores
- Poder de Negociação dos Fornecedores

Dornelas (2001) afirma que o autor do plano deve transmitir que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço, informando como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso (algo muito presente em lojas de roupa), análise da concorrência, seu market share e dos principais players do mercado, etc.

Deloitte (2003) elaborou uma série de questões para ajudar na análise de mercado, como por exemplo:

- Em quais setores você opera?
- Como estes setores estão se modificando?
- Quais mudanças afetarão as necessidades para o seu produto ou serviço?
- Como as mudanças da PEST (política, econômica, sócio-cultural e tecnológica) podem afetar o seu negócio?
- Quem são seus principais clientes? Eles estão no seu público-alvo?
- Qual o tamanho e a área geográfica do seu público-alvo?
- Quem são seus concorrentes e quais as barreiras de entrada para novos concorrentes?
- Quais são as estratégias utilizadas pelos concorrentes?

4.2.3.4 Descrição da empresa

Esta etapa do *business plan* deve conter informações importantes sobre empresa, de modo que o leitor possa compreender e caracterizar a empresa em estudo. Assim, ela deverá possuir a missão, história, atual posicionamento, estratégias, dados financeiros, como crescimento, faturamento dos últimos anos, estrutura organizacional, localização, dados sobre o seu porte atual e planos para o futuro que já tenham sido elaborados (DELOITE, 2003).

Segundo IFAC (2006), nesta etapa deve conter os pontos de destaques do seu negócio, suas estratégias e marcos, além das suas vantagens competitivas em relação à concorrência.

Outro ponto muito importante que deve ser feita nesta etapa é a análise estratégica da empresa. Como citado anteriormente, Quinn (1980) afirma que estratégia é um plano que integra os objetivos, políticas e a seqüência de ações num todo coerente. Portanto, nesta etapa deve-se analisar como está estruturado este plano para empresa, ou seja, identificar qual a estratégia atual ou futura da empresa. Diniz (2004) recomenda que nesta parte contenha os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio, por isso, pode ser considerada a base para a construção do resto do plano.

Segundo IFAC (2006), existem cinco pontos principais para escrever e analisar sua estratégia de negócio:

- O modelo de negócio: descreve a natureza e o que é único no seu PN (plano de negócio), e como se pretende crescer. Assim, deve-se abordar quatro pontos: receita (descrever de onde vem e quantificar), lucro (projetar quais serão as margens de lucro), *market share* (qual é o seu posicionamento perante a concorrência e seus clientes, e qual a sua parcela de mercado pretendida) e crescimento (estimar o seu crescimento e o do setor).
- Construir suas vantagens competitivas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque (Porter, 1992)
- Estratégias inovadoras: descrever a sua estrutura para a inovação, o ambiente em que se está inserido e as competências essenciais
- Iniciativas de estratégia: iniciativas fora do dia-a-dia para o sucesso do negócio, como por exemplo, aquisições, expansões físicas, exportações, etc.
- Linha do tempo: montar um cronograma com os principais marcos da estratégia

Dornelas (2001, p. 100) possui uma idéia um pouco mais clara do que deve conter nesta fase, por isso afirma:

Nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descrita no plano.

4.2.3.5 Produtos e serviços

O plano de negócio deve descrever completamente, ainda que de forma concisa, seus produtos ou serviços e explicar como eles serão produzidos ou entregues. Não é necessário descrever detalhe por detalhe, mas deve-se explicar o que seu produto ou serviço é e a qual necessidade ele atende. A descrição deve dar ao potencial investidor alguma idéia de como seu produto ou serviço difere da concorrência, explicar o porquê ele é mais eficaz ou eficiente (DELOITE, 2003).

Segundo o mesmo autor, o desafio nesta seção não é descrever o produto ou serviço em pontos positivos, é analisar verdadeiramente em termos de recursos e custos. Isto significa estabelecer uma lista de recursos chaves e fazer um julgamento sobre a sua importância. Esta lista freqüentemente levanta questões importantes.

Por fim, o autor conclui sua idéia dizendo que mais do que realizar esta descrição, o relatório deve ser capaz de passar ao possível investidor confiança de que aquilo que se descreve é possível, ou seja, que o plano realmente está bem elaborado, os custos e escala de produção bem estimados e o que está escrito pode ser alcançado, passando confiança e credibilidade.

Dornelas (2001) defende uma idéia que vai ao encontro da anterior. Segundo ele, esta seção deve descrever como os produtos e serviços são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de P&D, os principais clientes, o público-alvo, etc. Também pode ser incluído, se possível, o nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa, o que é muito importante, pois proporciona um *feedback* e gera novas idéias.

4.2.3.6 Plano operacional

Nesta etapa deve-se planejar como será o dia a dia da empresa, ou seja, como serão os processos de produção ou de serviço. Assim, recomenda-se desenhar o arranjo físico da empresa com os processos que irão ocorrer, para que se possa compreender melhor como as operações acontecerão. Juntamente com a definição do arranjo físico, deve-se também determinar as etapas como um todo dos processos. Por exemplo, em uma loja de roupas deve-se ter as etapas da abordagem ao cliente, oferecimento das mercadorias, a experimentação do produto, registro da saída do produto e pagamento no caixa.

Segundo Dornelas (2001), o plano operacional descreve como a empresa faz e como deseja direcionar suas ações e como isso impacta nos parâmetros de avaliação do negócio. Portanto, ele deve abranger pontos como sistemas produtivos, processos, avaliação de produção e informações sobre fatores como tempo de atendimento, entrega do produto ou serviço, tamanho do estoque, produtividade, entre outros.

4.2.3.7 Plano de RH

O plano de recursos humanos deve ser visto com muita atenção, pois, cada vez mais o colaborador torna-se um ponto chave dentro da empresa. Como o trabalho foca lojas de roupa, esta etapa torna-se mais importante ainda, pois os colaboradores estão ligados diretamente a vendas, e vendas é algo diretamente ligado a motivação do vendedor. Portanto, nesta fase faz-se necessário encontrar as melhores formas de incentivar os vendedores, assim como dar qualificações para que estes possam estar aptos a atender os clientes da melhor forma possível. Também é importante definir a estrutura organizacional, fator importante para a expansão de pequenas empresas, já que muitas vezes elas estão totalmente dirigidas ao comando do proprietário, sendo difícil a transição para delegar poder a novos gerentes.

Segundo Dornelas (2001), aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa, as quais são chaves para o crescimento da empresa. Também devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do plano operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Por fim, também é importante apresentar o nível educacional e experiência dos colaboradores, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

4.2.3.8 Estratégia de marketing

Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, podendo defini-lo como quem supre necessidades lucrativamente. Outra forma de defini-lo segundo o mesmo autor é como um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem por meio da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros. A *American Marketing Association* define marketing como o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens de serviço para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Assim, esta fase torna-se uma das mais importantes do plano de negócio para uma empresa de vestuário, pois o ponto crucial deste setor é como atender as necessidades dos clientes e gerar valor para eles, já que a concorrência é intensa.

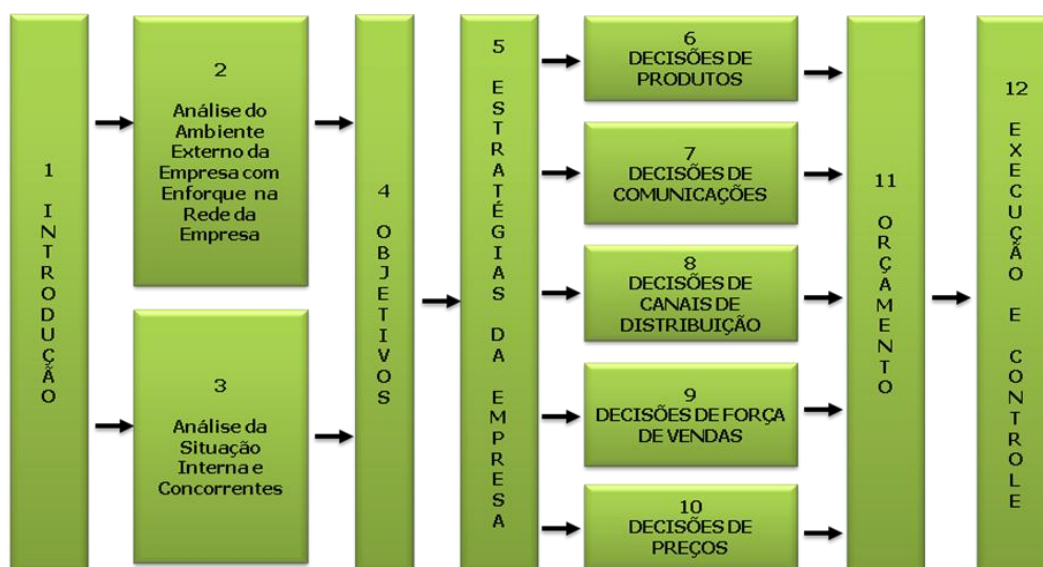
Deste modo, Dornelas (2001) considera que nesta fase deve-se demonstrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Também deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

Para se elaborar um plano de marketing, Neves (2005) sugere uma metodologia dividida em 12 etapas:

1. Introdução e entendimentos: elaborar o histórico da empresa, verificar outros planos já realizados, entender o porquê a empresa está fazendo este plano, verificar aspectos culturais.
2. Análise do ambiente com enfoque na rede da empresa: desenhar e entender a rede da empresa, levantar dados do setor, realizar uma análise PEST (política, econômica, sócio-cultural e tecnológica), entender o processo de decisão de compra do consumidor, levantar ameaças e oportunidades.
3. Análise da situação interna e dos concorrentes: levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa, analisar os pontos chaves de sucesso, estudar quem são os players do setor e quais são seus pontos fortes e fracos.
4. Objetivo: deve-se ter um objetivo principal e alguns secundários, eles devem ser definidos e mensuráveis, possuindo alto detalhamento.

5. Estratégia para atingir os objetivos: definir por meio de qual estratégia se buscará a atingir o objetivo traçado.
6. Decisões de produtos: analisar os produtos atuais, analisar o tamanho do portfólio, o ciclo de vida dos produtos, verificar oportunidades de novos lançamentos, detalhar produtos e serviços que já estão sendo oferecidos.
7. Decisões de comunicações: identificar o público-alvo, desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação, definir o composto de comunicação, orçar as ações e desenvolver como mensurar os resultados.
8. Decisões de distribuição e logística: definir objetivos tais como presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, levantar oportunidades e ameaças no sistema atual de distribuição, definir orçamento anual, verificar distribuições que podem ser feitas em conjunto
9. Decisões de forças de vendas e administração de vendas: fazer um diagnóstico da situação atual (mapear territórios potenciais de vendas, índices de cobertura, participações e definir objetivos para o próximo período), definir como será a abordagem ao cliente, delimitar atuação dos vendedores, a quantidade e as suas necessidades técnicas.
10. Decisões de Precificação: seleção do objetivo do preço, determinação da demanda, estimativa de custos, análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes, seleção de um método de precificação e seleção do preço final.
11. Orçamento: levantar quais serão os custos quais as decisões tomadas em todas as etapas anteriores.
12. Execução, Controle, Acompanhamento e Correções: esta fase refere-se à implementação do plano

O quadro 7 resume as etapas e seqüência deste plano de marketing apresentado.



Fonte: Neves, 2005.

Quadro 7 - Etapas e sequência do plano de marketing.

Segundo o autor o método da parte da ótica que é preciso competir, que é preciso ser rápido, e que a empresa está envolvida em sistema dinâmico, incluindo a interação dos competidores, clientes, pessoas, recursos e outras empresas.

Uma forma mais simples de abordar a estratégia de marketing, segundo Kotler e Keller (2006), muito difundida nas literaturas e utilizada pelas empresas do mercado é a estratégia de marketing por meio dos 4 P's, onde cada *P* representa um ponto a ser definido, que são:

- Produto
- Preço
- Praça
- Promoção de vendas

Assim, esta estratégia aborda alguns dos pontos da teoria de Neves (2005), porém de uma maneira mais resumida.

4.2.3.9 Plano financeiro

Esta fase também é muito importante, pois ela traduzirá em números todo o planejamento elaborado até esta etapa, assim, esta etapa irá quantificar os custos e despesas, receitas, o lucro e suas margens, necessidades de investimento e os seus retornos. O resultado final do plano de negócio ocorre nesta seção, ou seja, se ele apontar ser viável

financeiramente existe uma alta probabilidade de sucesso caso o plano seja implantado, e o oposto também é verdade, se ele apontar um retorno negativo ou abaixo do *benchmark*, caso seja implantando, provavelmente não se obterá sucesso com o negócio.

Chiara (2006) divide esta parte basicamente em duas análises: análise econômica e análise financeira. A primeira segue o padrão de comparar custos e benefícios, possuindo ênfase nos custos e chegando a indicadores quantitativos de viabilidade, como a taxa interna de retorno (TIR), o valor presente líquido (VPL), *payback*, *payback* descontado, índice de rentabilidade, entre outros. Já a segunda possui como principal ferramenta o fluxo de caixa, pois ao contrário da análise econômica, ela não busca avaliar o projeto por meio de sua rentabilidade, mas da projeção de entradas e saídas monetárias efetivas no decorrer da execução do projeto, identificando períodos de falta de dinheiro que seriam mascarados por análises de rentabilidade. Por isso, uma análise complementa a outra para se chegar ao objetivo principal que é saber a viabilidade financeira do projeto.

Dornelas (2001, p. 101) também argumenta dizendo:

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativos de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), etc.

Segundo o IFAC (2006), o plano financeiro é o que determina se o plano é ou não viável. Por isso, ela sugere de colocar a maioria das projeções de forma clara, não colocando números mal estimados ou inventados para tornar o projeto atrativo. Ela divide o plano financeiro em três etapas, além de uma boa explicação e análise de cada uma:

- Demonstração dos resultados
- Demonstração do fluxo de caixa
- Balanço patrimonial

Demonstrando um consenso na literatura sobre esta etapa do plano de negócios Rosa (20--?) afirma em seu trabalho que a seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessidade de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Também sugere que o plano de conter projeções de fluxo de capital com um horizonte de três anos pelo menos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes; necessidades de investimento;

demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), etc.

4.3 Varejo Têxtil

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é aquele que faz o processo de venda de produtos e serviços ao consumidor final. A principal atividade varejista é por meio de loja, porém ela também pode ser realizada pelo telefone, correio, internet, na casa do consumidor, etc. O atacadista também pode vender para o consumidor final, porém a distinção entre eles é que o varejista concentra a sua receita no consumidor final, enquanto o atacadista concentra sua receita para clientes institucionais, que revendem os seus produtos (PARENTE, 2000).

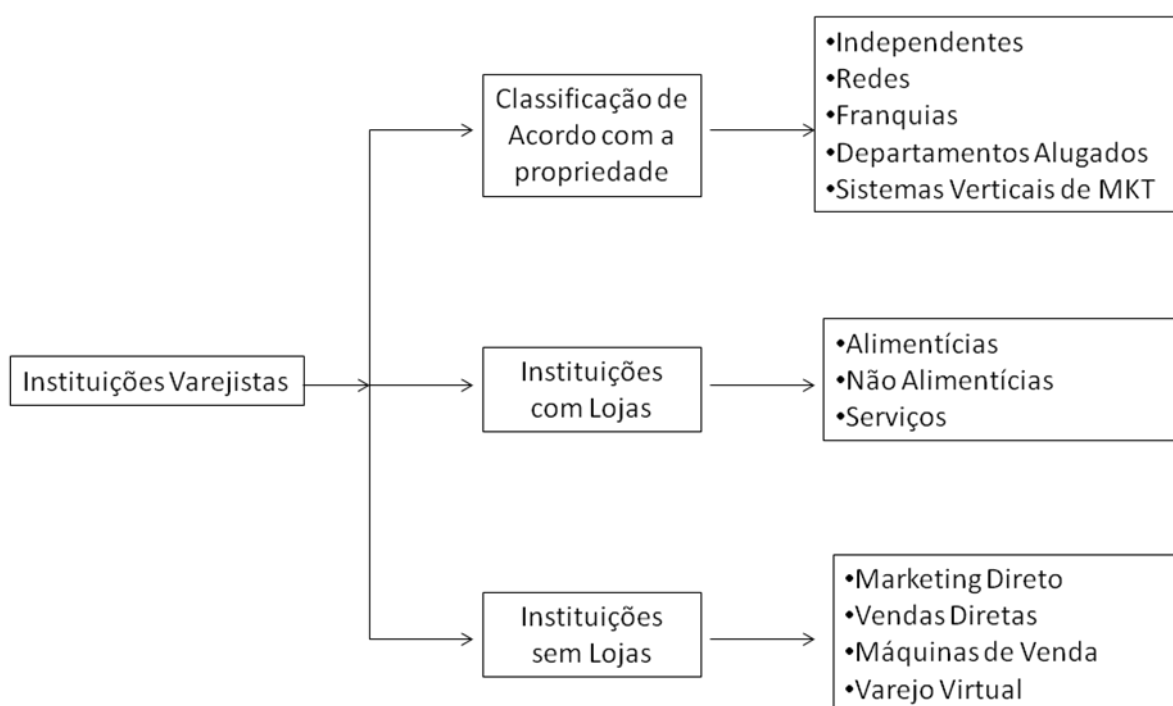
Bernardino et al. (2004) define os varejistas como responsáveis pelo atendimento aos consumidores e devem colocar os produtos e serviços ao alcance deles, para melhor satisfazê-los. Segundo os autores, o varejo não é apenas a venda de produtos em loja, mas abrange também a venda de serviços, com os quais o produto possa possuir um maior valor agregado perante o cliente.

Segundo Levy e Weitz (2000), as funções básicas do varejistas são:

- Fornecer uma variedade de produtos e serviços: isso permite que o consumidor tenha várias alternativas de escolha em um único local;
- Dividir lotes grandes em pequenas quantidades: o varejista adquire grandes lotes dos atacadistas, todavia o consumidor final, geralmente, tem demanda de poucas unidades, por isso necessita que seja oferecido lotes pequenos;
- Manter estoque: o consumidor não necessita manter estoques em sua casa, pois é função do varejista ter um produto disponível para quando o consumidor desejar. Assim, o varejista necessita investir em estoque, capital de giro e espaço físico para armazená-lo;
- Fornecer serviços: o varejista deve disponibilizar serviços agregados ao produto que geram valor para este. Por exemplo, em uma loja de roupa, disponibilizar uma costureira para realizar pequenos ajustes, pode fazer com que o consumidor saia mais satisfeito.

4.3.1 Tipos de varejo

As empresas de varejo possuem diversos modos de ser classificadas, podendo obedecer a diversos critérios de classificação. Segundo Parente (2000), as instituições varejistas podem ser classificadas de acordo com a propriedade, podendo ser independentes, redes, franquias, departamentos alugados, sistemas verticais de marketing, ou por instituições com lojas (podendo ser alimentícias, não alimentícias ou serviços) e instituições sem lojas (podendo ser marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda ou varejo virtual). A figura 3 ilustra melhor os tipos de classificação.



Fonte: Parente, 2000.

Figura 3 - Classificação de empresas de varejo

No caso de uma empresa de vestuário, foco do trabalho, quando classificada de acordo com a propriedade, ela pode ser classificada em diversas opções, pois ela pode ter diferentes tipos de donos. Quando classificada da outra forma, ela geralmente se enquadrará como instituições com lojas do tipo não alimentícias.

Segundo o autor, cada classificação tem uma característica própria, das quais se destaca:

- Lojas Independentes: são lojas de apenas um estabelecimento, caracterizando-se pela simplicidade administrativa e freqüentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais próximo.
- Redes: são quatro ou mais lojas que operam o mesmo tipo de negócios conjuntamente com uma administração central, possuindo vantagens de ganhos de escala.
- Franquias: consiste em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite a este conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador.

Sobre a classificação de instituições com lojas do tipo não alimentícia (caso de loja de roupa), o autor destaca que no Brasil este tipo de varejo está pouco desenvolvido, mas que vem evoluindo consideravelmente. Dentro desta classificação ele ainda segmenta em algumas outras divisões, destacando duas como principais:

- Lojas especializadas: este é o mais comum no Brasil e lojas de roupa se encontram neste segmento. Elas se destacam por possuírem uma especialização em algumas linhas de produtos e estão direcionadas para segmentos de consumidores específicos. O seu tamanho físico é muito variável, podendo ser muito grande como lojas de materiais de construção ou pequenas como lojas de perfumes, também podem atender a diversos públicos, desde público de alta classe como de baixa, e podem pertencer a uma rede de franquias ou ser independentes.
- Lojas de departamento: são lojas de grande porte que apresentam grande variedade de produtos, oferecendo ampla gama de serviços aos consumidores, estruturadas em bases departamentais.

4.3.2 Estratégias varejistas

As estratégias percorridas no início do trabalho são aplicadas ao varejo também, por isso esta etapa será mais sintética, pois tem o objetivo apenas de relacionar as estratégias já discutidas com o varejo.

Segundo Kotler e Keller (2006), a empresa de varejo pode direcionar sua estratégia em cinco diferentes segmentos de mercado:

- Concentração em um segmento único: a empresa seleciona uma linha de produto direcionada para um segmento específico. No caso de lojas de roupa poderia citar as lojas de roupas de festas para classe A.
- Especialização seletiva: a empresa escolhe algumas linhas de produtos para apenas alguns segmentos específicos.
- Especialização de linha de produto: concentra-se em apenas uma linha de produto para diversos públicos, um exemplo seria lojas de roupa que produzem uniformes.
- Especialização de mercado: especializa nas necessidades de um determinado segmento. Um exemplo seria uma loja de roupa para obesas, as quais poderiam ter roupas para diversas opções, como para o trabalho, esporte, social, roupa íntima, etc.
- Cobertura total de mercado: o varejista pretende atender com várias linhas de produtos, às diversas necessidades da maioria dos segmentos de consumidores. Esta estratégia ainda se divide em marketing não diferenciado, quando a empresa não reconhece a existência de diferentes segmentos de consumidores e procura tendê-los em um único segmento, e marketing diferenciado, quando se desenvolve diferentes tipos de lojas para atender públicos diferentes.

Parente (2000) considera a diferenciação como uma das estratégias bem-sucedidas. Provavelmente, um varejista que não se diferencie estará em patamares baixo, pois apenas copia a concorrência e não possui um atrativo adicional para o cliente. A diferenciação consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas que distingam um varejista de seus concorrentes, criando assim melhores condições para competir no mercado. Essa diferenciação deve ocorrer por meio do composto varejista, como por exemplo, linha de produtos, gama de serviços, horários de funcionamento, nível de preço ou localização.

Segundo o mesmo autor, o posicionamento é resultante dos esforços de diferenciação e consiste em desenvolver características diferentes em uma empresa varejista, para que ela possa ser percebida e ocupar uma posição marcante na mente dos consumidores.

Como já discutido na seção 3.1.3., Porter (1992) elaborou três estratégias genéricas, as quais são muito utilizadas pelas organizações do varejo. Assim, elas devem procura ser líder em custos, possuir uma diferenciação, ou ter um enfoque em um determinado público-alvo específico.

Existem várias estratégias que um varejista pode escolher para expandir seus negócios. Uma muito difundida no varejo é a matriz de Ansoff (1977), discutida também na seção 4.1.2., assim, as empresas buscam sempre estar optando pela penetração de mercado, ou pelo desenvolvimento de novos mercados com o mesmo produto, ou o lançamento de novos produtos no mesmo mercado, ou ainda o lançamento de novos produtos em novos mercados.

Para se obter uma boa estratégia, Parente (2000), indica que devem ser levado em conta seis pontos, os quais são conhecidos como 6 P's do Varejo. Eles são:

- Produtos;
- Preço;
- Promoção;
- aPresentação
- Pessoal
- Ponto

O quadro 8 resume o que é cada um destes itens, para depois serem explicados detalhadamente.

Variáveis do Composto Varejista	Exemplos de Decisões
P – <i>mix</i> de Produto	Variedade de Linha, Qualidade, Serviços.
P – Preço	Preços, Créditos, Benefícios/Custos.
P – Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização.
P – aPresentação	Loja, Departamentos, Planograma.
P – Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviços.
P – Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade.

Fonte: Parente, 2000 (pag. 61)

Quadro 8 - Os P's do composto varejista relacionados as suas decisões.

4.3.2.1 Mix de Produtos

As decisões sobre o mix de produtos é muito importante para o varejista, pois baseado nisto é que a loja adquirirá seus produtos, atendendo ou não algumas das expectativas do consumidor. Por isso, é importante que esta decisão esteja alinhada com a estratégia da empresa nas demais variáveis, o que permite que se otimizem os resultados.

Assim, de acordo com a segmentação escolhida, pode-se definir o que oferecer, com que amplitude, com que profundidade, com que marcas e modelos, em que níveis de qualidade e de que forma apresentar e oferecer ao público (BERNARDINO et al., 2004).

Na decisão do tamanho do portfólio existe um *trade off* na quantidade produtos, pois por um lado deseja-se ter a maior quantidade possível de produtos, o que permite ao cliente escolher algo que se adéqüe bem a sua necessidade, e por outro, maiores estoques exigem mais capital investido e espaço de armazenamento, correndo a lucratividade. Assim, o ideal é encontrar o equilíbrio entre esses interesses conflitantes para maximizar os resultados (PARENTE, 2000).

Segundo o mesmo autor, independente do número de itens que a empresa possuir, é interessante que esta tenha um sistema classificatório de seus produtos, podendo este ser classificado conforme a empresa deseje. Assim, os produtos poderão estar divididos por seções, famílias, grupos, linhas, etc. O quadro 9 demonstra um exemplo de classificação para o varejo de confecções.

Estrutura e Nível Hierárquico	Varejo de Confecções
Departamento	- Confecções infantil
	- Confecções masculina
	- Confecções feminina
Categoria	- Camisola meninas
	- Calça meninos
	- Vestido meninas
Subcategoria	- Camisola manga longa
	- Camisola manga curta
	- Pijama manga longa
Segmento	- Camisola M. longa seda
	- Camisola M. longa poliéster
	- Camisola M. longa malha

Fonte: Parente, 2000.

Quadro 9 - Exemplo dos níveis de hierarquia de classificação de produtos.

4.3.2.2 Preço

De acordo com Bernardino et al. (2004) o preço além de influir diretamente na rentabilidade do varejista, também influi na imagem ao consumidor. Assim, pode-se dizer que o preço é uma declaração de valor, mas não uma declaração de custo.

Segundo Levy e Weitz (2000) existem duas táticas opostas de preço prevalecente no mercado:

- Preços baixos todos os dias: é a estratégia de manter o preço estável todos os dias, sem grandes mudanças significativas, não necessariamente o preço deve ser baixo.
- Preços Altos/Baixos: mantém seus preços acima da concorrência, porém faz ofertas de alguns determinados produtos.

Além disso, existem algumas práticas que favorecem a mudança no preço do produto, como os cupons, abatimentos, preços de líderes, pacotes de preços, preço por unidade múltipla, alinhamento de preço e preços fracionados.

Fernandes (1998) resume em três os objetivos de preço a serem seguidos, isolados ou conjuntamente, por uma empresa:

- Objetivos orientados para o lucro;
- Objetivos orientados para as vendas;
- Objetivos orientados para a manutenção do *Status quo*.

Em relação as estratégias de precificação Neves (2005) cita algumas estratégias utilizadas pelo mercado de varejo:

- *Markup*: método de simples acréscimo da margem padrão
- Preço de retorno-alvo: baseado no retorno desejado sobre o investimento
- Preço de valor percebido: o quanto o comprador está disposto a pagar
- Preço seguidor do concorrente: utiliza o preço da concorrência como benchmark
- Preço de valor: um preço baixo em relação a alta qualidade do produto quando comparado a concorrência

4.3.2.3 Promoção

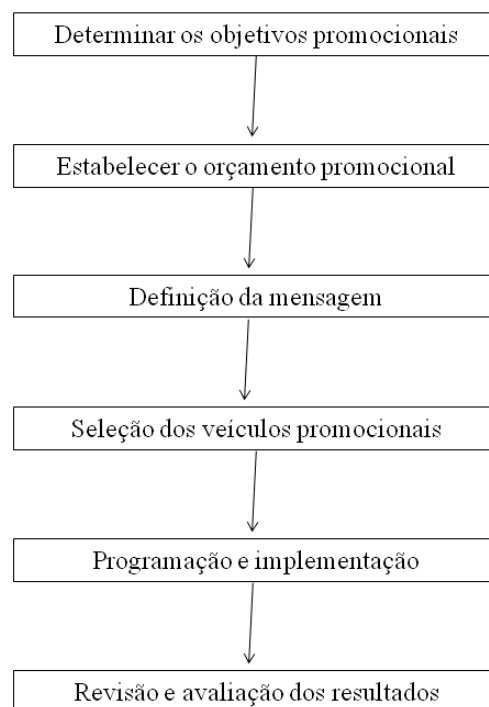
O composto promocional é um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair os consumidores para suas lojas, mas também para motivá-los as compras. Como todas as outras decisões empresariais, o esforço promocional precisa também estar integrado às outras variáveis do composto varejista (PARENTE, 2000). A meta final do programa de comunicação é gerar vendas para clientes no mercado-alvo do varejista (LEVY; WEITZ, 2000).

De acordo com Bernardino et al. (2004), a promoção de vendas tem como objetivos acelerar a rotação e giro de um produto, reduzir estoques, incentivar a venda de determinado produto ou linha, aumentar *market share* e desenvolver ações comerciais mais amistosas. Desse modo, é crucial que ela esteja alinhada com outros fatores como por exemplo a política de estoque.

Segundo Neves (2005) existem três objetivos básicos para o composto promocional:

- Informar
- Persuadir
- Relembrar

Kotler e Keller (2006) considera que para fazer uma propaganda bem sucedida é necessário planejamento, e que se deve obedecer a seis etapas, como demonstra a figura 4.



Fonte: Kotler; Keller, 2006.

Figura 4 - Etapas no planejamento de uma campanha de propaganda.

4.3.2.4 Apresentação

A apresentação da loja é um item fundamental, já que é através dela que o cliente decidirá entrar e comprar, ou se aquele preço é justo. Assim, a aparência muitas vezes é um

filtro do público-alvo que se deseja atender, por isso a importância em deixar a aparência de acordo com os gostos dos clientes. Parente (2000, p.293) e Levy e Weitz (2000) resumem a apresentação da loja dizendo que “nenhuma outra variável do *mix* varejista provoca tanto impacto inicial no consumidor como a loja em si”, pois constitui o primeiro contato com o cliente.

Levy e Weitz (2000) afirmam que o *layout* da loja é muito importante para a circulação dos clientes dentro destas, sendo o ideal fazer com que eles percorram um longo caminho com produtos expostos ao redor, porém não devem ocorrer exageros para que não seja cansativo ou entediante para o consumidor.

Segundo Silva (1994), além de se ter um bom ponto, este deve ter uma apresentação visual eficiente e coerente com a proposta do negócio, ou seja, ele deve estar de acordo com os interesses do público-alvo. Os itens que devem ser analisados para uma boa apresentação são a decoração, o *layout* da loja, a distribuição de mercadorias pelas prateleiras, iluminação, uso ou não de música ambiente, enfim, tudo voltado a criar uma atmosfera agradável e propicia à venda.

4.3.2.5 Pessoal

Cada vez mais a parte de serviços ganha espaço e importância no mundo competitivo atual, e nada mais natural do que os recursos humanos das empresas ganharem, a cada dia, mais relevância e em muitos casos serem os ativos mais importantes da organização. No varejo, em especial, o contato entre o vendedor e o cliente é muito próximo e direto, o que resulta em influência direta na decisão da compra. Portanto, faz-se necessário possuir colaboradores bem treinados e motivados, pois os resultados das vendas são diretamente proporcionais a estes fatores.

Silva (1994) complementa mencionando que um bom atendimento deve ser atencioso, gentil, e, principalmente, não focado apenas no "vender a qualquer custo", mas sim orientado a satisfazer às necessidades reais do cliente. É preferível perder uma venda imediata ao invés de "empurrar" um produto indesejado para o cliente. Este poderá se arrepender da compra e culpar o estabelecimento por isso. Ao contrário, se o cliente for atendido bem, mesmo não comprando ele estará criando uma imagem positiva do negócio, o que certamente o trará de volta no futuro.

Levy & Weitz (2000) mostram a dependência varejista em relação aos funcionários para estimular a compra, expor as mercadorias e fornecer os serviços aos clientes. Parente

(2000) esclarece que a equipe de funcionários de uma empresa compreende o maior bem que ela possui. Os funcionários são os responsáveis pelo processo para atingir os objetivos financeiros, operacionais e de marketing da empresa.

Verificando o papel das pessoas no processo de varejo, identifica-se uma necessidade de manter os funcionários bem treinados e motivados, visto que o contato direto com os clientes é feito através deles. Kotler (2006) sugere que quanto mais se motiva o funcionário de vendas, mais esforço ele desempenha, realizando uma melhor atuação, ocasionando maiores recompensas e tornando-se satisfeito e motivado.

4.3.2.6 Ponto

A escolha da localização comercial é estratégica, pois pode assegurar ao varejista uma importante vantagem competitiva: muitas vezes, a localização é o principal motivo de escolha de uma loja por parte de um cliente (BERNARDINO et al., 2004).

Las Casas (2004, p. 59) considera a localização extremamente importante, por isso afirma que:

Localização é uma das decisões mais importantes da administração varejista. Neste caso, de forma diferente da indústria, o estabelecimento deve estar localizado próximo aos consumidores e, portanto, a estratégia de localização deve considerar, dentre vários aspectos, a concorrência, que também persegue os mesmos objetivos. O ponto de venda na configuração espacial do mercado escolhido poderá determinar o sucesso de muitos empreendimentos. Conforme é sabido da literatura varejista, três fatores são básicos para uma loja: localização, localização e localização.

Parente (2000) classifica o tipo de localização varejista em três:

- Centro comercial não planejado: é composto por um conglomerado de varejista, que se formaram de forma casual
- Centro comercial planejado: é um local planejado para se ter uma grande concentração de varejista com uma grande diversidade de produtos. O *shopping center* é um exemplo típico deste caso.
- Lojas isoladas: como o próprio nome diz, são lojas onde não existem outros varejistas próximos para alavancar sua atratividade

O autor ainda lista alguns fatores considerados importantes para a decisão de localização como:

- Potencial de demanda
- Densidade da demanda
- Número e tipo de pessoas
- Disponibilidade de transporte público
- Fluxo de tráfego de veículos
- Facilidade de estacionamento
- Concorrência

Las Casas (2004) ainda comenta sobre alguns erros muito comuns na escolha da localização:

- Entusiasmo: muitas vezes a decisão leva-se pela emoção devido a identificação pessoal com o local, mas não leva em conta o planejamento necessário
- Aluguel baixo: muitos comerciantes com recursos escassos optam pelo local mais barato, porém caso não tenha fluxo de clientes, a decisão pode ser errônea
- Muitos concorrentes: subestimar a concorrência, principalmente as lojas mais tradicionais. Se possível evitar um local com concorrência é mais desejável.

Portanto, a localização é um dos pontos cruciais para o varejo. Além disso, é muito importante que ela também esteja alinhada com a estratégia geral da empresa, não entrando em conflito com outras variáveis do composto do varejo, e sim, contribuindo com estas.

Por fim, existem alguns aspectos que não estão incluídos nos 6 P's do varejo, mas que também devem ser atentamente monitorados por serem muito importantes. Estes aspectos são:

- Gestão de estoque, compras e abastecimentos

Gerenciar estoques é também equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviço ao consumidor, por um lado, com os custos de abastecimento, que por outro lado são necessários para um determinado grau dessa disponibilidade (BALLOU, 2006).

Segundo Parente (2000), existem diversos métodos que podem ser utilizados para determinar os níveis adequados de estoque. Dentre eles, destacam-se os modelos:

- Giro do estoque: por meio do índice estoque/vendas sobre as vendas prevista no período obtém-se o volume de estoque que o varejista deverá ter no início do período para sustentar o volume de vendas.
- Variação percentual: é indicado para casos com forte sazonalidade, e é determinado pela equação $\text{estoque inicial} = (\text{est. médio}) \times 0,5 (1 + \text{vendas planejadas}/\text{media vendas})$
- Método do estoque básico: é aplicado quando se deseja ter sempre um estoque mínimo de segurança

Por meio destes métodos pode-se observar a importância de se ter uma previsão de vendas adequada para que a melhor estimativa do tamanho do estoque. Segundo Ballou (2006), a previsão dos níveis de demanda é vital para a empresa como um todo, à medida que proporciona a entrada básica para o planejamento e controle de todas as áreas funcionais. Por isso, o autor sugere alguns métodos de previsão de vendas:

- Método qualitativo: o gestor determina a previsão da demanda baseado no seu *know-how* e *feeling*;
- Ponderação exponencial: esta técnica baseia-se na equação $\text{nova previsão} = \alpha (\text{demanda atual}) + (1 - \alpha)(\text{demanda anterior})$, onde α é um fator de ponderação;
- Análise de regressão múltipla.

O momento de se determinar uma nova compra e qual a quantidade que deve ser comprada é um outro ponto fundamental para empresa, pois não deve atrasar muito de modo a ficar sem estoque, mas também não pode adiantar muito gerando um estoque excessivo. Por isso, Ballou (2006) sugere que as compras sejam realizadas de acordo com o LEC (Lote Econômico), pois este é o equilíbrio entre o custo do pedido e o custo de estocagem. Para calculá-lo pode-se utilizar a equação $\text{LEC} = \text{raiz} ((2 \cdot \text{demanda anual} \cdot \text{custo do pedido}) / (\% \text{custo por unidade} \cdot \text{custo unitário}))$

5 Estudo de Caso: Plano de Negócios

Após a revisão bibliográfica sobre análise e definição estratégica, modelos de plano de negócios e varejo têxtil, o trabalho pretende realizar um estudo de caso de um plano de negócio real, utilizando a loja de confecções Carlito Modas. Assim, atenderá o objetivo geral desta monografia e poderá ser compreendido as dificuldades, facilidades e benefícios que um projeto de expansão pode proporcionar a uma empresa.

O modelo de plano de negócios a ser utilizado será aquele adaptado pelo autor no item 4.2.3., o qual possui seqüência do quadro 10.

Modelo de Plano de Negócios
1) Capa e Sumário
2) Sumário Executivo
3) Análise de Mercado
4) Descrição da Empresa
5) Produtos e Serviços
6) Plano Operacional
7) Plano de RH
8) Estratégia de Marketing
9) Plano Financeiro

Fonte: Adaptado pelo autor.

Quadro 10 - Modelo de plano de negócios.

A etapa de análise e definição estratégica da revisão bibliográfica será utilizada principalmente no item 3, análise de mercado, e no item 4, descrição da empresa. No primeiro caso, a etapa análise competitiva será fundamental, e no segundo as etapas de estratégias de crescimento e estratégias corporativas se farão presentes. A revisão sobre varejo têxtil estará presente no decorrer de todo o plano de negócio, contribuindo com o que já existe no mercado.

5.1 Capa e Sumário

Plano de Negócio

Estudo de Viabilidade Econômica para a Expansão da Loja Carlito Modas



Elaborado por Marco Modotte Chiara

Assis, 07 de junho de 2010.

5.2 Sumário Executivo

A Carlito Modas é uma loja de roupa de médio porte muito tradicional na cidade de Assis - SP. A empresa apresenta sucessivos crescimentos nos últimos anos, o que despertou o interesse de um investimento mais significativo em sua expansão. Assim, aproveitando o seu sucesso e o bom momento econômico brasileiro, definiu-se uma estratégia de crescimento para a loja através da inauguração de filiais em outras cidades da região. A atual loja possui faturamento aproximadamente de R\$2.500.000,00, está focada no público de classe social B, C e D, em sua maioria do sexo feminino, atende a diversas idades, e trabalha com uma grande variedade de produtos e marcas. Sua estratégia de venda é o atendimento diferenciado da concorrência e este vasto *mix* de produtos.

Dessa forma, pretende-se abrir quatro novas lojas, seqüencialmente, a cada dois anos, nas cidades de Paraguaçu Paulista, Ourinhos, Marília e Presidente Prudente. A estratégia da matriz e sua forma de trabalhar serão replicadas a estas novas unidades, pois é um modelo de gestão que já se tem *know-how* e vem se obtendo sucesso há anos. Por isso, as políticas de recursos humanos, como o processo seletivo para contratação, os constantes treinamentos de vendas e motivacionais, e os salários correlacionados a produtividade do colaborador serão mantidos. Na área de marketing, os preços possuirão os mesmos níveis (margens de 108%), os produtos serão dos mesmos fornecedores (mix de marcas mais caras e mais baratas, priorizando sempre as que geram bom custo benefício), buscando sempre novidades, e pouco a pouco, novos fornecedores, a localização será no centro comercial de cada cidade, e a comunicação agressiva, diferenciando-se da concorrência, principalmente no primeiro ano. As vendas serão no modo tradicional, onde a vendedora acompanha o cliente, expondo os produtos e ajudando a venda ocorrer. Na parte financeira, continuará sendo pago os fornecedores a vista para se obter descontos, e com o prazo médio de 71 dias no recebimento dos clientes, porém no caso das novas lojas, os investimentos serão inicialmente com o capital de terceiros.

Baseado na estrutura desenhada para as novas lojas estimou-se três cenários possíveis: o mais provável, um otimista e um pessimista. Na situação mais provável o faturamento inicial de cada loja será de R\$ 500.000,00, e sua estrutura de gastos, com algumas pequenas adaptações, serão similares a do Carlito Modas. Sendo assim, o *payback* de cada loja será de 3,69 anos, com um VPL da rede de R\$ 491.205,30 e uma TIR de 22,2% a.a. no décimo ano.

Para obter estes resultados será necessário o investimento de R\$ 430.000,00 em 2012, 2014, 2016 e 2018, que é o valor para inaugurar cada loja. Este endividamento começará a ser

pago já em 2013 e se dividirá ao longo dos anos até 2020, possuindo como montante máximo R\$ 867.000,00, no ano de 2016, quando será inaugurada a terceira loja.

5.3 Análise de Mercado

Esta etapa será dividida em uma análise macro ambiental, onde serão analisadas as variáveis da PEST (Político-Legal, Econômico-Natural, Sociocultural e Tecnológico) e uma Análise Porter, e posteriormente uma análise micro ambiental, onde serão analisadas possíveis cidades para estar abrindo novas unidades.

5.3.1 Macro Ambiente

O Brasil está atravessando um momento econômico formidável nos últimos anos e com perspectivas para os próximos anos melhores ainda. Enquanto os Estados Unidos começa a superar os problemas da sua grave crise de 2008, e a Europa enfrenta sérios problemas de déficit fiscal e dívida pública em alguns dos seus países, as nações subdesenvolvidas, sobretudo os participantes do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) destacam-se pelo seu crescimento atual e das projeções para os próximos anos.

No Brasil, este crescimento se deve principalmente pelo mercado interno, que vem pouco a pouco aumentando o seu poder de consumo, refletindo melhores níveis de emprego, melhores ganhos salariais e novos investimentos devido as boas perspectivas. Além disso, este bom momento econômico e algumas novas políticas sociais vêm favorecendo a ascensão das classes baixas, o que gera um mercado consumidor antes inexistente.

A região do sudoeste paulista também se aproveita desta boa onda econômica, principalmente devido ao agronegócio, que possui suas commodities valorizadas, apresenta ganhos significativos de produtividade, seja pelos transgênicos ou por novas variedades, e os bons resultados das usinas de cana de açúcar, que após passarem por um período conturbado, enfrentam novamente um excelente momento.

Na região de Assis-SP esta boa performance provinda do campo provoca além dos seus próprios resultados positivos, um fomento na economia das cidades, aumentando o giro de dinheiro circulante, nível de emprego, maior poder aquisitivo e, conseqüentemente, maior demanda nas lojas.

A empresa Carlito Modas também está participando deste processo e vem obtendo um crescimento muito forte nos últimos períodos. No ano de 2009, ela cresceu cerca de 8,6% e nos cinco primeiros meses de 2010 atingiu a fantástica taxa de 30% de crescimento, comparando-se a mesma época do ano anterior. Diante de um cenário como este, um estudo de viabilidade econômica para uma possível expansão pode trazer uma clara visibilidade das melhores estratégias a serem adotadas para o momento.

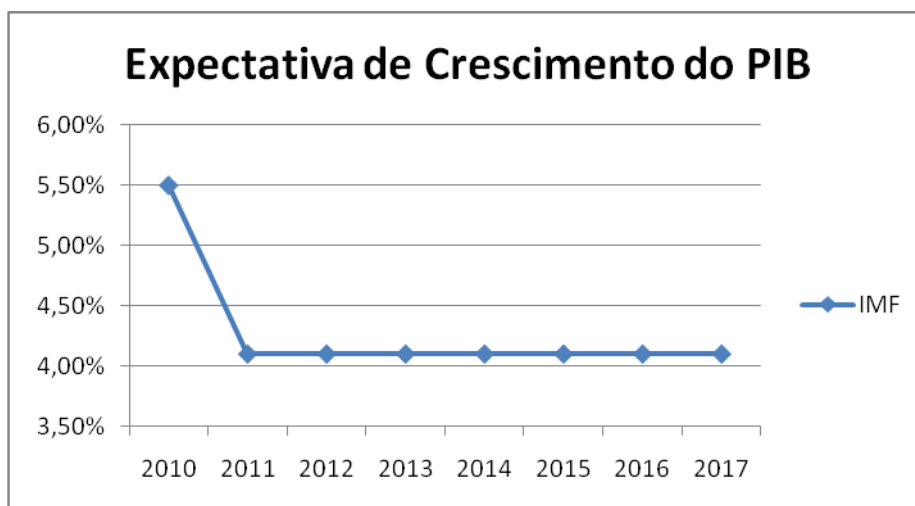
Para este estudo é necessário iniciar com uma boa análise de mercado, a qual começará com a Análise PEST.

Análise PEST

Político-Legal: as mudanças políticas para empresas de pequeno e médio porte de confecção não possuem mudanças significativas nos últimos anos. Neste ponto é importante analisar em cada cidade o horário comercial acordado entre os comerciantes, para que se possa enquadrar dentro dele e se há liberdade para abrir em qualquer horário, o que permite abrir aos sábados a tarde, dia de maior movimento.

Econômico-Natural: o Brasil atravessa um excelente momento econômico, com um crescimento muito acima da média mundial, o que provoca uma forte movimentação da economia, abrindo oportunidades em novos setores e fomenta ainda mais os já existentes, como é o caso do setor de confecções.

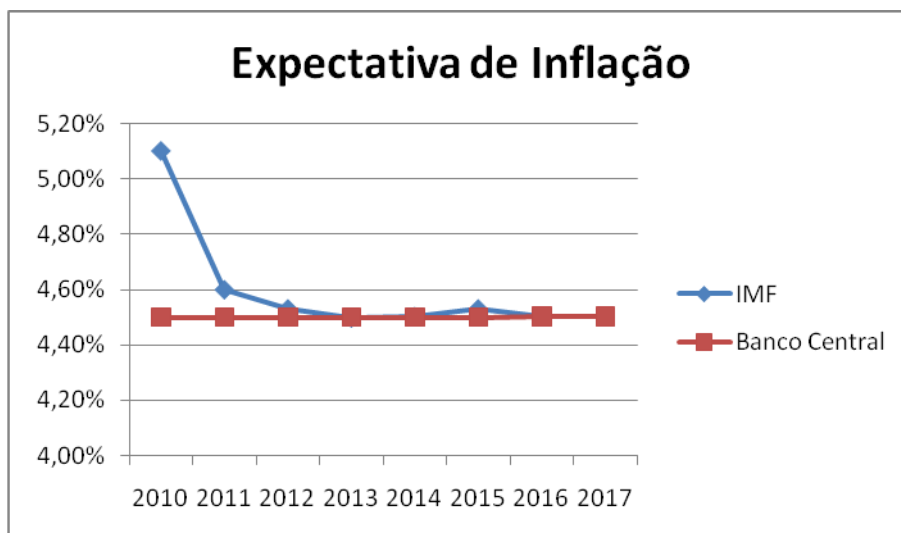
Segundo o IMF (*International Monetary Fund*), a previsão de crescimento para o Brasil nos próximos anos segue o gráfico 2. Vale ressaltar que as previsões deste órgão geralmente são um pouco abaixo das expectativas do mercado, tornando-se uma fonte muito confiável e que dificilmente a realidade será menor do que o estimado, apesar de ainda ser uma previsão e, por isso, embutir riscos de erros.



Fonte: IMF (International Monetary Fund)

Gráfico 2 - Crescimento do PIB.

Após anos de inflações elevadas que impediam o crescimento sustentável e um bom planejamento das empresas, o Brasil vem mantendo desde 1994 um controle da inflação, mantendo-a em padrões que permita o desenvolvimento da economia e um bom planejamento financeiro das organizações, já que ela não vem demonstrando grandes surpresas. Assim, a expectativa para a inflação para os próximos anos pode ser observada no gráfico 3, segundo as previsões do Banco Central do Brasil e do IMF.



Fonte: IMF e Banco Central

Gráfico 3 - Expectativa da inflação.

Sócio-cultural: devido ao excelente momento econômico brasileiro e de algumas políticas sociais governamentais voltadas diretamente para as classes mais baixas, está sendo

criada uma demanda por estes níveis antes inexistentes. Segundo Mari (2010), 25 milhões de brasileiros entraram na classe C entre 2003 e 2008.

Um aspecto interessante na sociedade brasileira é que a expectativa de vida está aumentando, e como tal, abrem oportunidades para um maior público de consumidores de faixa etária maiores, os quais, geralmente, possuem maior poder aquisitivo. Por outro lado, o ritmo de crescimento populacional está diminuindo, o que favorece a desaceleração do consumo, já que são menos pessoas novas comprando.

O gráfico 4 demonstra a pirâmide de faixa etária brasileira em 2009 e a sua previsão em 2040, segundo dados do IBGE.



Fonte: IBGE

Gráfico 4 - Pirâmide de brasileira de faixas etária de 2009 e 2040.

Em termos culturais, o setor está sujeito a algumas transformações como foi o surgimento do jeans e a substituição na forma de comprar roupa, que antes era feita sob medida por costureiras e agora são padrões comprados em lojas. Porém, no cenário atual não existe nenhum indício de mudanças tão radicais como estas, apenas de novos tipos de roupas ou tecidos que possam ser misturados ao mix de produtos da loja. Portanto, a empresa deve estar muito atenta para poder se adaptar e vender novidades que possam surgir.

Tecnológico: para redes de lojas um grande diferencial é o sistema de informação que a empresa possui. Poder analisar relatórios detalhados sobre as diversas partes da empresa, como vendas, perfil dos clientes, produtos mais vendidos, curva de pareto de despesas e custos, entre outros, é uma ferramenta muito importante nas tomadas de decisões operacionais e estratégicas. Assim, é importante estar atento aos ERP (*Enterprise Resource Plannig*)

existentes no mercado, buscando sempre encontrar um sistema que otimize o custo-benefício para a empresa.

Análise Porter

Fornecedor: a loja possui pouco poder de barganha para obter concessões significativas, porém, trabalhando com pagamento a vista e mantendo uma boa reputação de quitação de suas dívidas, é possível se obter alguns descontos importantes, já que é prática, principalmente dos fornecedores de São Paulo, dar bons descontos para clientes com este perfil. Além disso, trabalhando com a mesma marca de roupa é possível obter algumas regalias como desconto pelo volume, pedidos por telefone, comprar e levar a mercadoria, pagando via depósito bancário no outro dia, entre outros. Para este plano de negócio é importante salientar que os benefícios com o fornecedor é proporcional ao poder de compra, ou seja, é muito provável que se obtenha maiores descontos e benefícios com o poder de compra que a rede propiciará.

Comprador: o poder de negociação do cliente é pequeno, já que são muito pulverizados e compram em pequenas quantidades. Porém, caso não se sinta satisfeito, ele também não possui nenhum vínculo com a loja, o que lhe permite nunca mais voltar e comprar na concorrência. Assim, mesmo que o cliente não represente um faturamento significativo, vale a pena realizar algumas pequenas concessões para obtermos um comprador satisfeito.

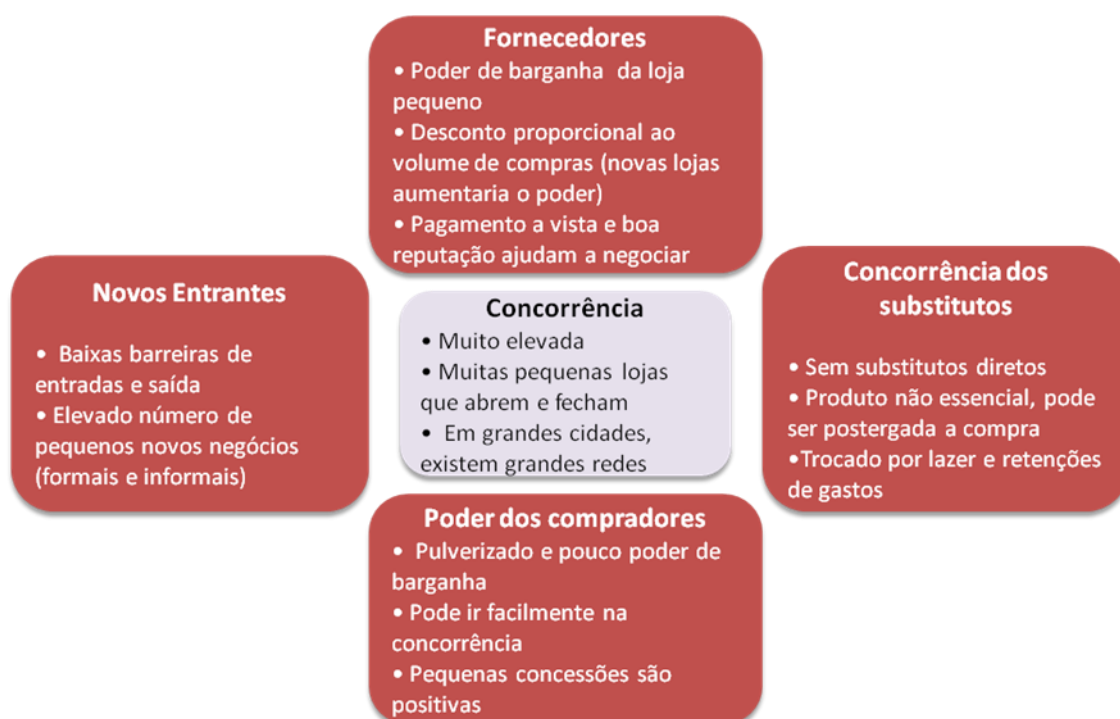
Produtos substitutos: não existem produtos que substituam diretamente a roupa, porém, ela não é um bem essencial, o que permite ao consumidor postergar a compra ou até mesmo não realizá-la. Assim, muitas vezes a compra de roupa é substituída por um programa de lazer, como viagem, restaurantes, festas, etc., por uma contenção de gastos em detrimento de uma compra de um bem maior ou até mesmo por uma situação financeira mais delicada.

Novos entrantes: as barreiras de entrada ao negócio são muito baixas devido à facilidade de acesso aos fornecedores, a fácil criação de um negócio informal, ou até mesmo formal. Assim, atraídos pela boa margem do negócio, o número de empreendedores que iniciam um pequeno comércio de roupa é elevado, porém nem todos conseguem se perpetuar, fechando o negócio algum tempo depois. Outro ponto favorável a novos entrantes são as

barreiras de saída que também são baixas, geralmente, o maior prejuízo concentra-se no estoque não vendido.

Concorrência: a concorrência geralmente é elevada neste ramo devido às baixas barreiras de entradas e saídas. Apesar de poucos negócios se perpetuarem por muitos anos, como são muitas pequenas novas lojas que abrem e fecham, acaba se obtendo uma concorrência significativa. Nos grandes centros existe a forte concorrência de grandes redes, as quais possuem um melhor preço de compra e um nome já reconhecido.

A figura 5 demonstra o resumo da análise Porter.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5 - Análise Porter do setor de roupa.

5.3.2 Micro Ambiente

Esta etapa concentra-se em levantar potenciais cidades para iniciar a expansão da empresa, destacando os principais dados e algumas de suas vantagens ou desvantagens.

Para o levantamento das cidades a serem estudadas, procurou-se selecionar todas as potenciais cidades, excluindo aquelas que fossem muito pouco atrativas. Estas cidades foram classificadas em três tipos para facilitar a análise:

- Cidades de maior porte próximas
- Cidades de menor porte próximas
- Cidades de maior porte longe

De cada uma foi levantada algumas informações importantes e significativas para este estudo, as quais foram sintetizadas nos quadros 11, 12 e 13. A fonte do tamanho populacional, renda per capita e crescimento populacional é o IBGE. O número de comércios e lojas de confecções foi fornecido pela associação comercial de cada cidade. A distância de cada cidade a Assis foi obtida pelo programa de cálculo de distância disponível no site Google Map. Os dados destacados em negrito são estimativas realizadas pelo próprio autor, e os pontos positivos e pontos negativos são análises também elaborada pelo autor.

	População	Distância	Renda per Capita	Comércios	Confecções	Hab/Loja	Cresc. Pop. (a.a.)	Ponto +	Ponto -
Assis	98715	0 km	R\$ 11.029,00	534	89	1109	0,77%	Fácil administração	Já está presente neste mercado
Londrina	510707	133 km	R\$ 16.055,00	3288	571	894	1,43%	Grande mercado consumidor	Presença de grandes redes, distância, investimento inicial muito alto devido ao tamanho da cidade
Marília	225938	75 km	R\$ 12.892,00	1400	243	930	1,79%	Grande mercado consumidor e cidade em crescimento	Presença de grandes redes
Ourinhos	104542	69 km	R\$ 13.731,00	976	149	702	1,63%	Cidade semelhante a Assis, concorrentes fracos, com péssimo atendimento	Dados econômicos pouco atrativos, muitos concorrentes
P. Prudente	207725	127 km	R\$ 14.652,00	1000	202	1028	1,20%	Grande mercado consumidor	Presença de grandes redes e distância

Fonte: IBGE, Google Map, Associação Comercial de Assis, Marília, Ourinhos e Presidente Prudente.

Quadro 11 - Cidades de maior porte e próxima.

Das cidades do quadro 11, todas foram consideradas atraentes, porém eliminou-se a cidade de Assis, já que a estratégia de expansão a ser adotada é a o desenvolvimento de novos mercados, segundo os critérios estudados por Ansoff (1977), colocando-a no quadro apenas como *benchmark*. Das cidades restantes, opta-se por Ourinhos como a mais atraente, já que esta cidade possui concorrentes com baixas competências e é uma cidade muito similar a

Assis, tanto em tamanho quanto em economia. Posteriormente, a cidade de Marília, pois se localiza bem próximo, tem uma economia e população em crescimento acentuado. Presidente Prudente viria depois, devido ao seu tamanho similar a Marília, ou seja, uma vez com o conhecimento de entrar em uma cidade deste porte, facilitaria para entrar em uma cidade similar. Além disso, sua economia é muito favorável também. A cidade de Londrina foi descartada inicialmente porque é uma cidade muito maior do que a Carlito Modas está acostumada, e para entrar neste mercado seria necessário um investimento mais significativo para se ganhar um bom *market share*. Ademais, possui burocracias de ser em outro estado e sua distância é um pouco grande.

	População	Distância	Renda Per Capita	Comércios	Confecções	Hab/Loja	Cresc. Pop. (a.a.)	Ponto +	Ponto -
Bandeirantes	32994	81 km	R\$ 8.396,00				-0,21%	Pouca concorrência	População muito pequena e decrescendo, dados econômicos pouco atrativos
Cândido Mota	30776	11 km	R\$ 13.383,00				1,01%	Fácil administração pela proximidade	Muito próximo de Assis (Canibalismo)
C. Procópio	48544	116 km	R\$ 12.731,00				0,21%		Distância, cidade pequena
Cuzalia	2356	51 km	R\$ 22.369,00				-4,13%	Dados econômicos atrativos	População muito pequena
Garça	43380	105 km	R\$ 12.316,00				0,23%		Dados econômicos pouco atrativos
Jacarezinho	40582	93 km	R\$ 9.929,00				-0,04%		Dados econômicos pouco atrativos
Lins	73183	148 km	R\$ 17.103,00				1,18%	Dados econômicos atrativos	Saída do Betin deve provocar recessão na cidade
Maracaí	13710	33 km	R\$ 22.494,00				0,50%	Baixa concorrência	População muito pequena
Palmital	22323	30 km	R\$ 15.572,00				0,94%	Baixa concorrência	População muito pequena
Paraguaçu P.	44685	36 km	R\$ 13.004,00	330	55	812	1,47%	Baixa concorrência, próximo a Assis, bom conhecimento do mercado, crescimento da população	Cidade pequena
Pedrinhas P.	2927	51 km	R\$ 23.102,00				0,88%	Baixa concorrência	População muito pequena
Rancharia	29149	77 km	R\$ 18.227,00				0,42%	Baixa concorrência	População muito pequena
Tupã	64098	103 km	R\$ 12.194,00				0,24%		Crescimento populacional baixo, não conhecimento do mercado

Fonte: IBGE, Google Map, Associação Comercial de Paraguaçu Paulista.

Quadro 12 - Cidades de menor porte e próxima.

Nas cidades de menor porte, considerou-se Paraguaçu Paulista uma cidade atraente, pois sua população não é tão pequena a ponto de não ser possível a abertura de uma loja com um bom faturamento e a concorrência na cidade é baixa, já que não possui empresas de grande porte. Além disso, não é uma cidade muito próxima de Assis que provoque canibalismo dos próprios clientes, mas sua pouca distância facilitaria a administração. Seus dados socioeconômicos também são positivos, já que possui acentuado crescimento populacional, o que reflete diretamente na demanda por roupa, e renda per capita maior do que Assis.

As demais cidades do quadro 12 foram descartadas por diversos motivos, entre eles pode-se destacar a população muito pequena, dados socioeconômicos ruins, ou ainda, não haver nenhum destaque atraente na cidade.

	População	Distância	Renda Per Capita	Cresc. Pop. (a.a.)	Ponto +	Ponto -
Avaré	84416	194 km	R\$ 9.758,00	1,72%	Conhecimento do mercado, crescimento da população, cidade turística	Dados econômicos pouco atrativos, distância
Bauru	359429	184 km	R\$ 15.233,00	1,70%	Dados econômicos favoráveis, polo regional	Distância, presença de grandes redes, não conhecimento do mercado
Maringá	335511	218 km	R\$ 18.914,00	1,77%	Dados econômicos favoráveis, polo regional	Distância, presença de grandes redes, não conhecimento do mercado
Ribeirão Preto	563107	340 km	R\$ 23.692,00	1,35%	Dados econômicos favoráveis, conhecimento do mercado, polo regional	Distância, presença de grandes redes, investimento inicial muito alto devido ao tamanho da cidade

Fonte: IBGE e Google Map.

Quadro 13 - Cidades de maior porte e distante.

O quadro 13 possui todas as cidades muito atraentes, seja pelos dados econômicos, do crescimento populacional, ou pelo tamanho da cidade, porém todas foram descartadas inicialmente por se tratar de cidades muito longes, o que dificultaria a administração de uma

rede que está iniciando. Talvez, em um longo prazo, exista a possibilidade de um estudo melhor para estas cidades, quando a rede já estiver bem estabilizada.

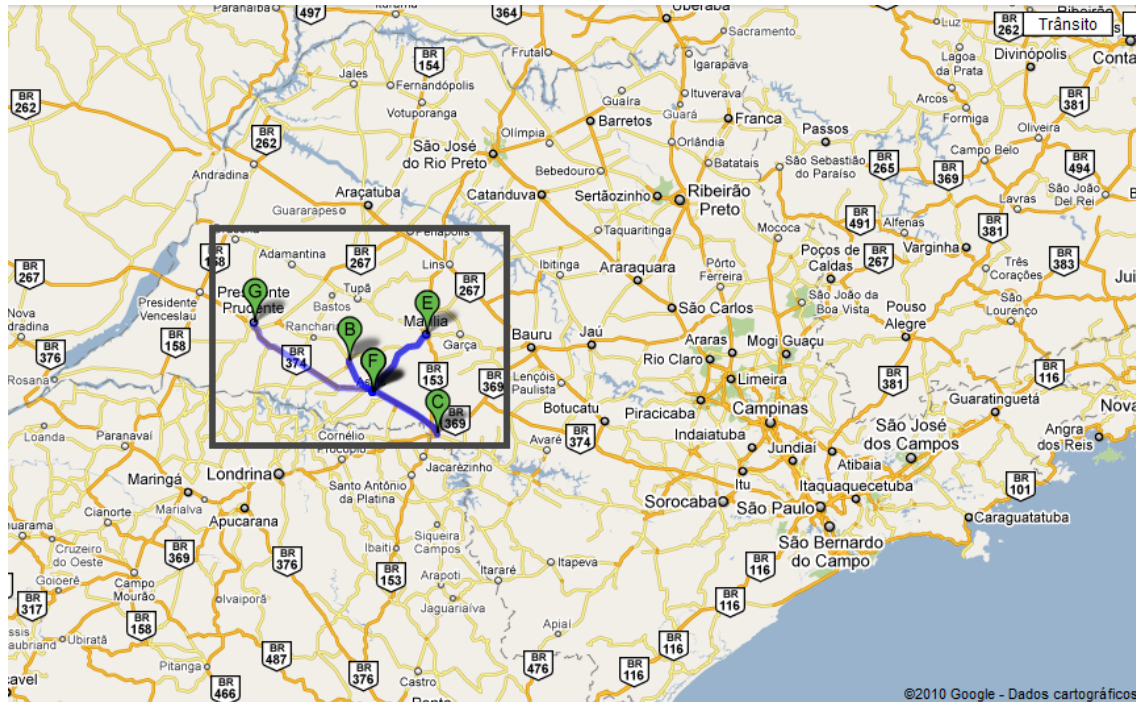
Portanto, das cidades estudadas, considerou-se atraente a abertura de lojas na seguinte seqüência de cidades:

1. Paraguaçu Paulista
2. Ourinhos
3. Marília
4. Presidente Prudente

Optou-se por iniciar em uma cidade menor devido à menor concorrência, e neste caso, já se conhece bem o mercado, além de ser uma cidade bem próxima, o que facilitaria a curva de aprendizagem para administrar mais de uma loja. Posteriormente, listaram-se as demais cidades de maior porte na seqüência de atratividade que elas possuem. É importante destacar que, com exceção de Paraguaçu Paulista que é um projeto piloto na forma de administrar mais de uma unidade, as demais cidades escolhidas são todas pólos regionais, ou seja, em um raio de 70 km pelo menos, não existem cidades maiores ou equiparáveis em nenhum dos casos. Presidente Prudente, por exemplo, apesar de ter uma população de 207.725 habitantes, neste raio de abrangência atende a uma população de 651.304 pessoas, segundo dados do IBGE,

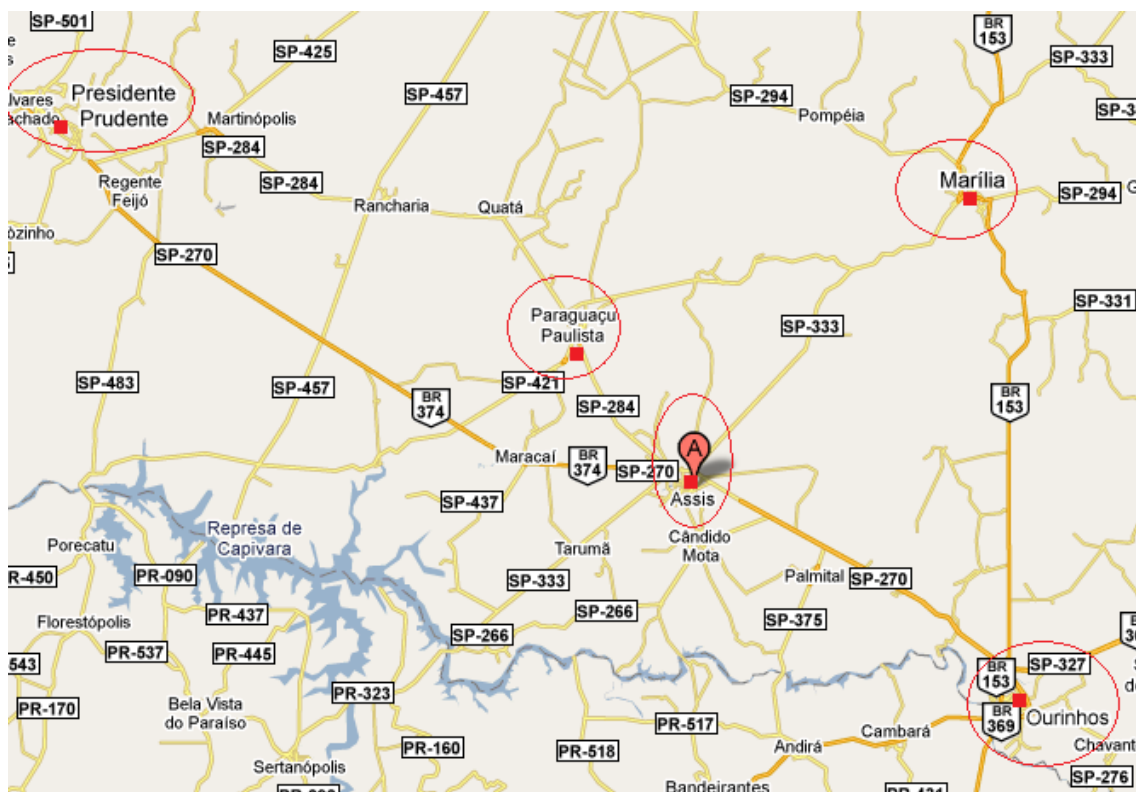
Este dado é interessante, pois a loja atenderá a demanda não apenas da cidade, e sim, de toda a região, já que muitas pessoas das pequenas cidades próximas vão até o pólo regional fazer compras, seja por falta de opção em seu município, seja por lazer em passear em outra cidade. Outro dado interessante é que as três cidades possuem elementos de fixação, como por exemplo, faculdades de grande porte, como Fatec, Unesp, Unimar, Unoeste, Famema, Unip, entre outras. A forte economia também é um fato de fixação, sendo Ourinhos forte na área de serviços, Marília indústria alimentícia, serviços e educação, e em Presidente Prudente o agronegócio. Os shoppings Center existentes em cada uma das cidades também vão ao encontro deste fomento a atração de pessoas da região.

A figura 6 demonstra no mapa do estado de São Paulo a localização de cada cidade a Assis. Posteriormente, a figura 7 demonstra a distância em uma escala maior.



Fonte: Google Map

Figura 6 - Localização das cidades da rede.



Fonte: Google Map

Figura 7 - Zoom na localização das cidades da rede.

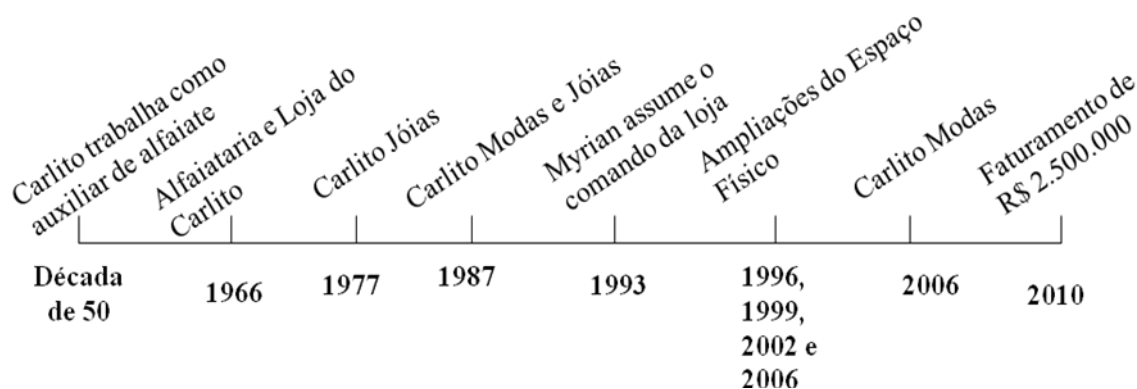
5.4 Descrição da Empresa

5.4.1 Histórico da Empresa

A história da Carlito Modas inicia-se durante a adolescência de seu fundador, Carlos Modotti, no início da década de 50 na cidade Assis-SP. Nesta época, devido às restrições orçamentárias, o jovem empreendedor começou a trabalhar como auxiliar de alfaiate. Nesta função, além de seu salário, ele ganhou muito conhecimento, técnica e experiência, o que lhe deu suporte para em 1966 montar a loja “Alfaiataria e Loja do Carlito”. Neste período, era muito comum as pessoas irem ao alfaiate encomendar roupas customizadas, principalmente roupas mais sociais, algo que já não ocorre atualmente. Assim, o empreendimento ganhou muito sucesso na cidade, tendo no seu portfólio a confecção de calças, camisas, ternos, etc..., além da compra e venda de sapatos e alguns tipos de roupas. “Quando eu conheço alguma pessoa mais velha e antiga da cidade, e digo quem é minha família, muitas vezes eles mencionam sobre os excelentes ternos e roupas que meu avô fazia”, diz um neto de Carlos Modotti ao explicar o quanto a loja era conhecida. Outro fato que contribuiu para este sucesso é que a concorrência era baixa, o que facilitava o sucesso do empreendimento. Porém, toda empresa está sujeita as variações da PEST, como inovações tecnológicas e costumes culturais. Assim, com o surgimento do jeans, a cultura brasileira de ir ao alfaiate fazer calças personalizadas foi se perdendo e a loja não acompanhou esta mudança. Ao invés disso, ela mudou um pouco o seu segmento e começou a trabalhar com jóias. A loja comprava jóias no atacado e revendia no varejo. Nesta época, era mais comum as pessoas comprarem jóias, costume que ainda existe, porém em menor intensidade, devido ao preço do ouro ter valorizado muito e pelo aumento da violência, que fez com que fosse perigoso andar com objetos de muito valor. A joalheria estava indo bem, quando, em 1987, a esposa do empresário decidiu juntamente com as jóias, voltar a vender roupa, porém, apenas através da compra e revenda, e não mais na confecção destas, modificando o nome da loja para “Carlito Modas e Jóias”. Assim, ela colocou como gerente da loja a sua filha Myrian, a qual trabalhava e se dedicava arduamente pela loja. Ela trabalhou com muito empenho e dedicação na loja durante muito tempo, até que em 1993, fez a proposta de compra da loja, a qual foi aceita. Naquele momento, a loja era pequena, possuía apenas 40 m², alguns clientes e um bom ponto no centro comercial da cidade. Mas com o empreendedorismo arrojado da nova proprietária, a loja foi aumentando o seu faturamento, expandindo sua carteira de cliente, seu nome foi

ficando mais conhecida na cidade... Isso fez com que a loja ampliasse o seu espaço físico em 1996, depois em 1999, depois em 2002, depois em 2006, quando ela parou de trabalhar com jóias, mudando seu nome para “Carlito Modas”, e, por fim, a última reforma em 2007, fazendo com que a loja tenha 400 m², dez vezes mais do que quando foi comprada. Atualmente, a loja está inserida em um mercado com muito mais disputa e concorrência, mesmo assim, ela consegue ser destaque na cidade e estar entre as principais lojas de roupa, inclusive ganhando prêmios de Top of Mind 2007. Além disso, ela ampliou muito o seu portfólio, dando mais opções aos seus clientes, e evoluiu muito o seu atendimento, que é o principal diferencial da empresa. As perspectivas da empresa são muito boas e ela trabalha com um cenário muito favorável para que este seu crescimento continue, permitindo que ela seja cada vez maior.

A figura 8 resume em uma linha do tempo a evolução da empresa Carlito Modas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 - Linha do tempo da Carlito Modas.

5.4.2 Porte da empresa

A empresa Carlito Modas está localizada no centro da cidade de Assis, com uma área espacial de 400 m², algo relativamente grande comparado com a concorrência. Atualmente, em época de alta demanda, ela trabalha com cerca de 18 colaboradores, entre vendedoras, caixa, office-boy e dobradeira. Este número pode variar no decorrer do ano, conforme a sazonalidade, sendo o fim do ano um período de alta demanda devido ao natal e o começo do ano de baixa.

Devido a sua tradição no mercado de Assis, ela é muito conhecida e tem muitos clientes na cidade. Segundo pesquisa interna da empresa em 2007, ela está em quinto lugar de

loja mais lembrada e quinto lugar em melhor loja de Assis, segundo a opinião dos habitantes da mesma. A sua frente estão algumas grandes redes como Pernambucanas e Torra Torra. Além disso, ela ganhou o prêmio Top of Mind 2007 no segmento de “Loja de Roupas Feminina” realizada durante alguns anos pela Academia Forma e Força.

Em 2009, a empresa teve um crescimento nas receitas de 8,6%, atingindo um faturamento de cerca de aproximadamente R\$ 2.350.000,00, número que vem crescendo desde 1993 quando a nova proprietária tomou posse. Alguns anos houve retrações, porém nada muito significativo, e que não condizesse com a economia nacional, sempre se recuperando nos anos seguintes.

5.4.3 Cultura Organizacional

A loja Carlito Modas é uma clássica empresa familiar, onde a gestão foi passada de pai para filho. Assim, a cultura organizacional da atual proprietária é extremamente presente no dia a dia, desde a exigência do excelente atendimento até a organização das prateleiras e vendedoras bem vestidas. De um modo geral, os colaboradores sempre souberam quais eram os objetivos da empresa e quais os valores pregados. Isso foi possível devido ao grande contato que a proprietária da loja mantém com os empregados, sempre explicando e orientando o que a Carlito Modas busca atingir. Porém, apesar destes ideais estarem muito presentes, eles não estavam definidos por escrito de modo que todos pudessem visualizá-los melhor. Por isso, há alguns anos estes pensamentos foram transcritos e expostos a todos, de modo a propiciar uma maior visibilidade. A missão, visão e valores são:

Missão

Fazer nossos clientes se sentir cada vez mais bonitos, confortáveis e elegantes, com o melhor atendimento de Assis e região.

Visão

Ser uma empresa que satisfaça todas as necessidades dos clientes no ramo de vestuário.

Valores

- Deus acima de tudo
- Amor no que faz
- Amizade
- Criatividade
- Comprometimento
- Ética
- Honestidade
- Inovação
- Transparência

Através da missão consegue-se perceber a grande preocupação que a loja possui com o atendimento de seus clientes, o qual é um ganhador de pedido para esta. Segundo pesquisa realizada pela própria loja em 2007, o seu ponto mais positivo na opinião da população de Assis é o seu atendimento diferenciado. Outro ponto positivo muito forte, ainda segundo esta pesquisa, são os produtos oferecidos pela loja, o que também vai ao encontro de sua missão. Segundo a pesquisa, os clientes consideram as roupas da loja muito bonitas e de alta qualidade (principalmente em relação à durabilidade).

Em relação a sua visão de atender as diversas necessidades dos clientes à empresa busca atingi-la possuindo roupas para diversos segmentos: moda jovem, moda jovem-senhora, moda infanto-juvenil, moda masculina, moda esportiva, moda para profissionais da saúde (roupa branca, jalecos...), calçados femininos, roupas sociais de festa, roupa íntima, etc. Por fim, o slogan anterior da loja explicitava esta visão muito bem: “Carlito Modas, a loja de toda família”, mostrando que a loja possui roupas tanto para a criança da família, quanto para o adolescente, para mulher e para o marido, e para diversas situações, como para o trabalho, festas sociais e lazer.

Os valores da loja também são muito presentes. O primeiro valor é fácil de ser constatado, pois os colaboradores por vontade própria realizam orações diariamente antes de começar o serviço. A amizade é um sentimento muito presente no grupo, havendo um clima de confraternização entre todos e diversos encontros sociais entre eles fora do horário de trabalho. A ética comprova-se através de ações que a empresa toma que beneficiam a cidade, como, por exemplo, desfiles beneficentes, doações para APAE e para asilo da cidade, além de ajuda a algumas pessoas carentes. A honestidade é demonstrada através de todas as contas da empresa pagas em dia e o incentivo para que os funcionários também o façam. A criatividade

e inovação se fazem presente o tempo todo, tanta na parte de vendas quanto de gestão dos colaboradores, utilizando sempre de idéias próprias ou de empresas contratadas. Além do amor e comprometimento, características fundamentais para o bom andamento da empresa.

5.4.4 Estratégia

5.4.4.1 Estratégia da loja atual

A estratégia do Carlito Modas é oferecer ao cliente uma loja que tenha diversas opções de vestuário, oferecendo uma grande variedade de produtos. O seu atendimento é o principal diferencial da loja, sempre tentando agradar o cliente ao máximo, dando treinamentos aos colaboradores e cobranças diárias para ter este bom atendimento. Seus produtos são de qualidade, porém possui poucas grifes. Já os seus preços são um pouco acima da concorrência, sempre buscando trabalhar com uma boa margem de lucro, evitando muitas promoções de preço. Trabalha muito bem o relacionamento com o cliente e possui gastos em propaganda em torno de 2,5% da receita. Localiza-se em um bom ponto de vendas, estando no centro comercial da cidade, em uma loja com o espaço interno muito bonito, prateleiras organizadas, ambiente climatizado, com música e muito limpo, tudo com intuito de se passar uma boa imagem ao cliente. O seu público alvo concentra-se nas classes B, C e D, do sexo feminino e, apesar de ter clientes de todas as idades, existe uma maior concentração entre os 35 e 55 anos.

5.4.4.2 Estratégia das novas lojas da rede

Baseado no método de crescimento de Ansoff (1977), para a criação de novas lojas adotou-se a estratégia de desenvolvimento do mesmo produto (no caso abrir lojas semelhantes a Carlito Modas) em novos mercados (em outras cidades).

Esta estratégia tem como intuito minimizar os riscos de abrir um novo negócio, pois trabalhando com um produto e público diferente, a empresa teria que passar por uma curva de aprendizagem, a qual poderia atrapalhar o desenvolvimento do negócio. Porém, abrindo o mesmo modelo de loja não necessita passar por esta aprendizagem, já que a proprietária desenvolveu um excelente *know-how* em todos estes anos de trabalho.

Portanto, as novas lojas terão as mesmas variedades de produtos, venderão as mesmas marcas, trabalharão a mesma relação com o cliente, possuirá a mesma missão, visão e valores, porém em um mercado distinto.

5.5 Produtos e Serviços

A empresa Carlito Modas possui uma vasta gama de produtos no setor de vestuário, uma vez que o seu ganhador de pedido é exatamente este: fazer com que o cliente consiga encontrar todo o tipo de vestuário de mercadoria que procure. Assim, a loja trabalha com os produtos

- Moda infantil;
- Moda *teen*;
- Moda feminina;
- Moda masculina;
- Moda jovem-senhora;
- Roupa social masculina;
- Roupa social feminina;
- Linha de ginástica;
- Roupa íntima;
- Acessórios;
- Roupa branca e jalecos (profissionais da saúde);
- Calçados femininos;

Na figura 9 é possível visualizar alguns produtos vendidos na Carlito Modas.



Fonte: site da empresa .

Figura 9 – Exemplo de produtos vendidos na Carlito Modas.

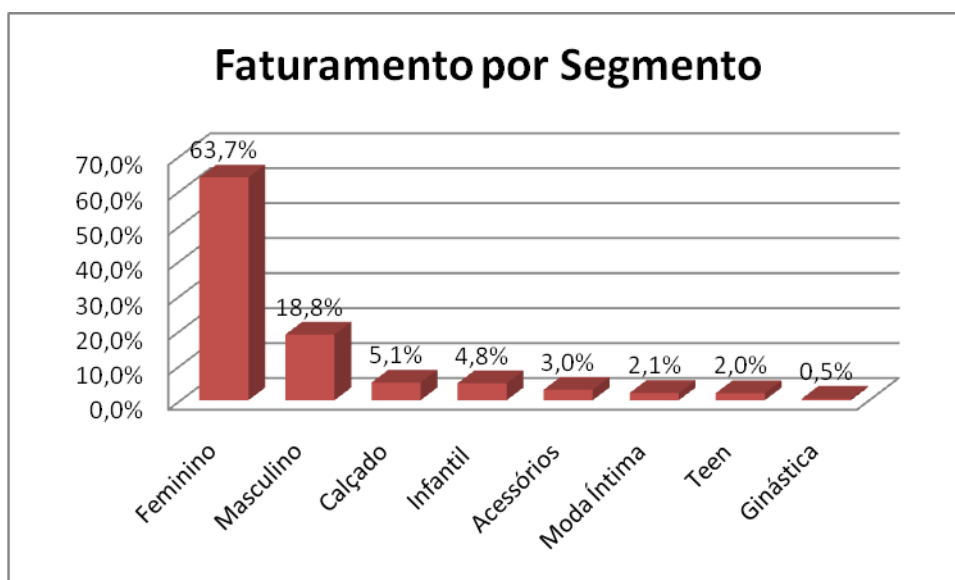
As roupas vendidas na loja não são produção própria, sendo assim, a Carlito Modas compra no atacado para poder revender por um preço maior e garantir sua margem. As compras concentram-se nas lojas do bairro Brás e Bom Retiro em São Paulo, representando cerca de 60% das compras. Depois existem pontos de compra em Jacutinga (MG) na época do frio e algumas vezes na região de Brusque (SC), representando 5%. O restante é feito através de representantes comerciais que visitam a loja oferecendo seus produtos.

Com as novas unidades será necessário diversificar um pouco mais as compras através de participação de feiras de calçados, feiras de moda e buscando mais produtos em lojas distintas de São Paulo e menos de representantes comerciais, pois segundo a proprietária, as mercadorias compradas diretamente são mais fáceis de serem vendidas. Além disso, as roupas de festas feminina poderão ser compradas em Nova York (Estados Unidos), a cada dois anos, pois já foram realizadas algumas compras nesta cidade obtendo margens excelentes de lucro, além de um produto diferenciado da concorrência.

As marcas vendidas pela loja são desde marcas com maior valor agregado como Bloom, Ídios, Yves Saint Laurent, Osmoze, Globe, quanto marcas que possuem menor valor

agregado, porém que atendam os requisitos de qualidade da loja, como Biviki, K2B, Breech, Seiki, entre outras. Assim, o cliente consegue encontrar desde roupas que possuem maiores preços e maior destaque, quanto roupas mais em conta e com qualidade.

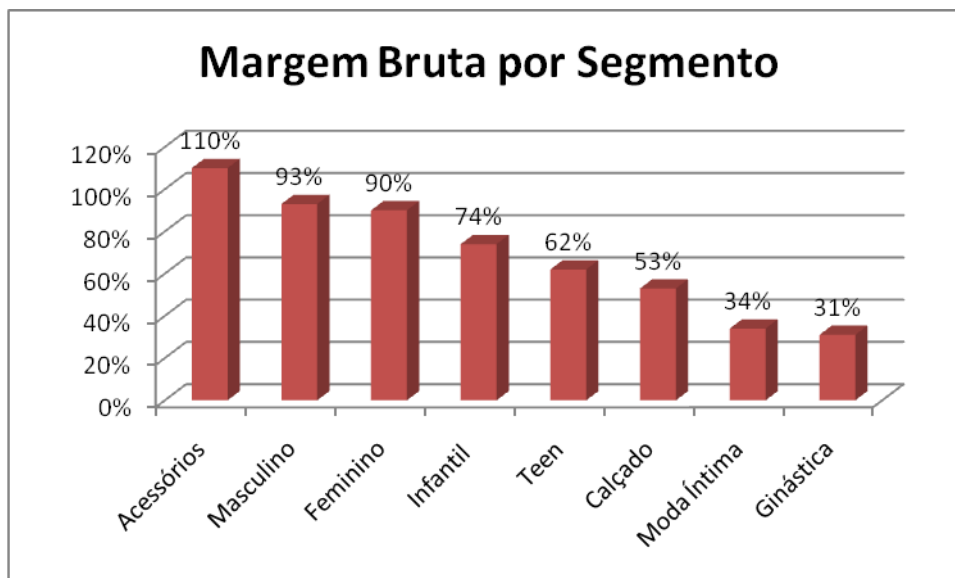
A roupa feminina corresponde por cerca de 63,7%, a masculina por 18,8%, o calçado 5,1% e o infantil 4,8%. Além disso, os acessórios, a moda íntima, a linha *Teen* e linha de ginásticas, são respectivamente, 3%, 2,1%, 2% e 0,5%. Para as novas unidades de loja deve-se buscar aumentar um pouco o masculino, já que são produtos com melhores margens e que não exigem tanto no atendimento. É importante destacar que apesar de o faturamento dos produtos ter esta divisão, os clientes da loja são cerca de 85% mulheres, pois estas geralmente fazem compras para as crianças e maridos. No gráfico 5 pode-se observar a distribuição destes dados:



Fonte: Dados da empresa Carlito Modas.

Gráfico 5 - Faturamento por segmento.

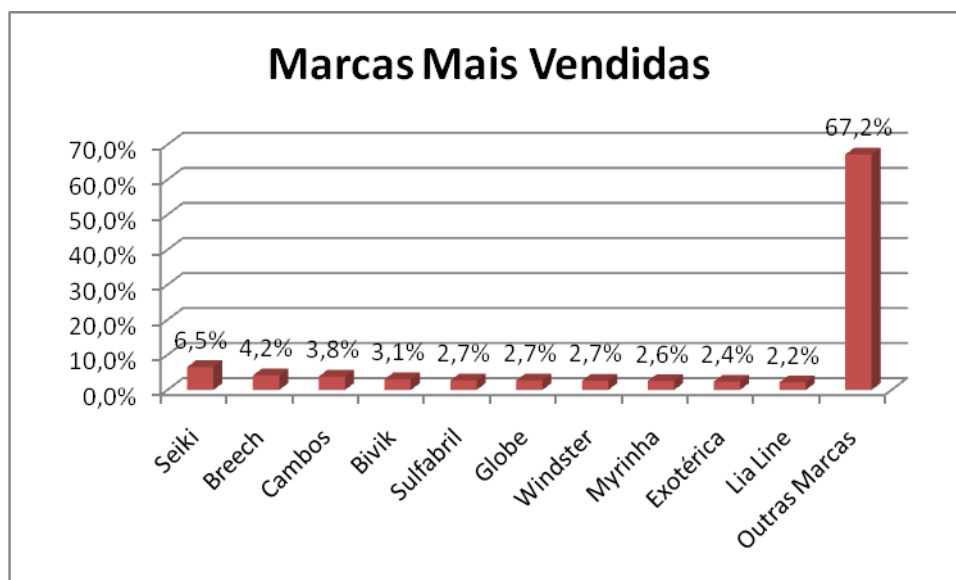
Comparando-se o faturamento de cada segmento e o que se gasta com compras deste segmento, pode-se encontrar uma margem bruta, que já inclui o desperdício com estoques e perdas de mercadoria. O gráfico 6, demonstra os produtos com as melhores margens.



Fonte: Dados da empresa Carlito Modas.

Gráfico 6 - Margem bruta por segmento.

A empresa busca não concentrar-se em poucos fornecedores, já que a sua estratégia é a variedade, e para isso, deve possuir diversas marcas, cada uma especializada em um segmento. Além disso, o importante dessa ampla variedade de marcas é que os fornecedores não possuem uma gama muito grande de modelos distintos em uma mesma coleção, o que limitaria a variedade da Carlito Modas se trabalhasse com poucas empresas. Outro ponto é o poder de negociação não estar concentrado na mão do fornecedor, pois, caso não se possa trabalhar mais com uma determinada marca, não acarretaria sérias consequências, apesar de sempre prejudicar um pouco. Além disso, a empresa pode constantemente estar trocando de fornecedores e priorizando aqueles que naquele momento possuem uma promoção ou um desconto especial. O gráfico 7 faz uma comparação da participação das marcas mais vendidas no faturamento. Pode-se observar que a marca mais vendida em 2009 representa somente 6,5% do faturamento, e as dez mais vendidas juntas representam 32,8%.



Fonte: Dados da empresa Carlito Modas.

Gráfico 7 - Participação no faturamento das marcas mais vendidas em 2009.

Os ciclos de vida dos produtos da Carlito Modas são muito curtos, pois estão intimamente ligados a moda do momento. Assim, a empresa busca não repetir muito o mesmo modelo de roupa, optando quase sempre por uma grade de cada modelo, sendo que este deve variar suas cores ou detalhes.

A empresa é obrigada a obter muitas perdas com estoque devido ao baixo ciclo de vida do produto ou motivada por compras equivocadas. Apesar disso, é necessário um bom volume de estoque para que o cliente tenha variedades para escolher, já que esta é a principal estratégia da organização. O preço de custo do estoque, ou seja, o preço pago na mercadoria que existe no estoque gira em torno de 45% do faturamento, porém, como o ciclo de vida é curto, a proprietária estima que o valor total do estoque que seria de R\$1.037.677,00, deve girar em torno de R\$500.000,00, já que muitas roupas são danificadas, saem de moda ou são perdidas.

Serviços Adicionais

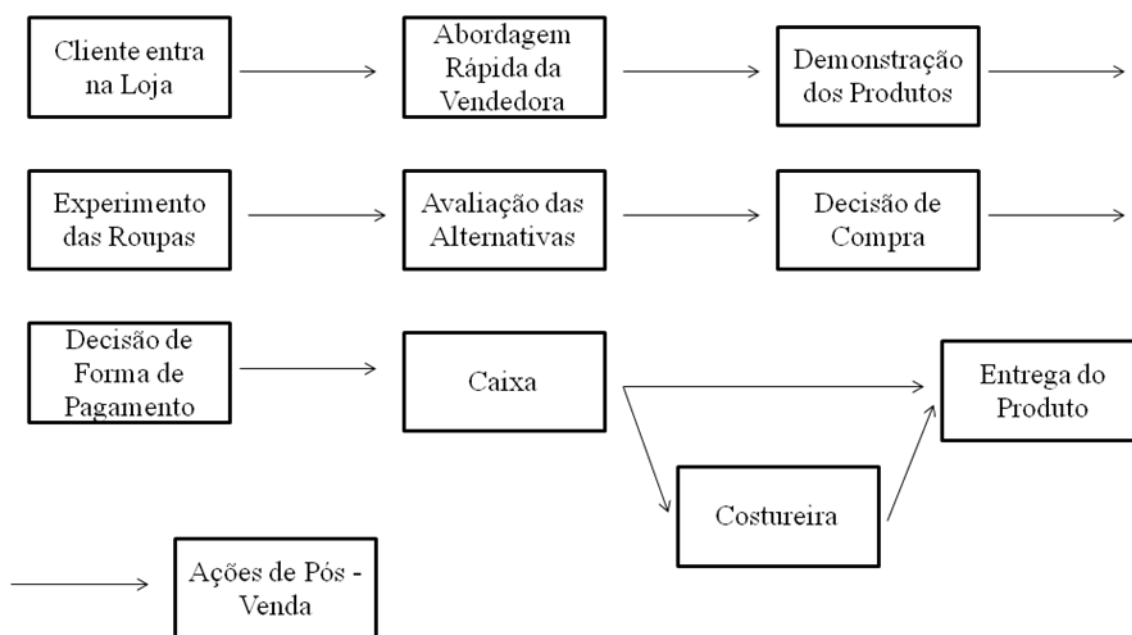
Para garantir um atendimento de boa qualidade que satisfaça o cliente, a loja oferece a opção de mandar a roupa para a costureira fazer pequenos ajustes, como barras de calça e ajuste na cintura, por exemplo. Além disso, existe a opção de o cliente levar a roupa em consignação, sendo necessário somente ligar na loja para encomendar algumas roupas ao seu

gosto, que estas serão entregues em seu domicílio, ou outro lugar de preferência. No dia seguinte a loja busca as roupas que não são do interesse do cliente.

5.6 Plano Operacional

Como comentado anteriormente, a estratégia de expansão da rede visa o minimizar os riscos possíveis. Assim, o modelo operacional adotado será o mesmo da atual loja Carlito Modas, já que se possui o *know-how* deste sistema e vem-se obtendo sucesso.

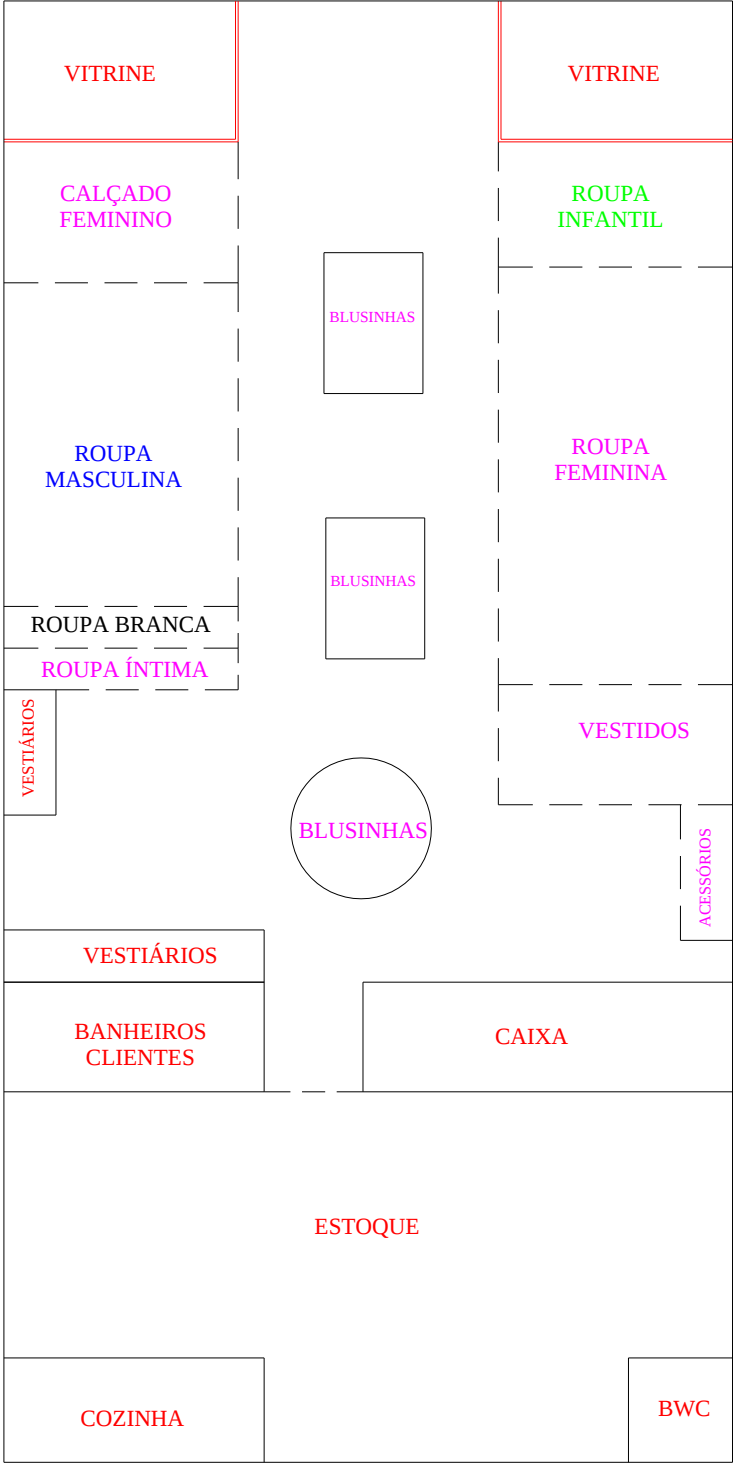
O modelo atual não possui grandes peculiaridades, estando dentro dos padrões de outras lojas de médio porte. Basicamente, o fluxo para o cliente efetivar uma compra é este da figura 10.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 10 - Fluxograma de compra do cliente.

O arranjo físico das novas lojas devem seguir um mesmo padrão para economizar em novos projetos de engenharia e reformas dos locais de instalação. Assim, o modelo adotado será similar com a da Carlito Modas hoje, porém com um menor tamanho e com algumas mudanças benéficas. O tamanho das lojas a serem inauguradas devem ser aproximadamente 200 m², o que representa metade da empresa atual. A figura 11 demonstra como deverá ser o *layout* das novas lojas.



Fonte: Elaborado pelo autor.
Figura 11 - Layout da loja.

Formas de Pagamento

A Carlito Modas aceita pagamentos a vista (representa 15% do faturamento), em cheques pré-datados (representa 2% e segue em queda), cartão de crédito ou débito representa 15%) e carnês (representa 68%). O pagamento através de carne é uma das principais estratégias de vendas, pois este sistema de vendas obriga ao cliente retornar a loja para pagar todas as parcelas de sua compra. Ao momento que o cliente está novamente na loja, a chance de ele aproveitar e comprar mais algum produto, seja por já ter planejado ou por impulso, é alta. Assim, o cliente acaba gastando novamente e fazendo mais um carnê, que fará ele retornar no futuro, construindo dessa forma um ciclo vicioso. Estratégia similar é utilizada pela empresa de varejo Casas Bahia e discorrida pelo autor Prahalada (2005).

Estoque

Devido a sua estratégia de possuir muitas variedades, a empresa possui um volume de estoque elevado se comparado com concorrentes. A razão disso é que um maior volume de estoque propicia um maior volume de vendas, porém chega-se um ponto que as perdas com estoque já não compensam as vendas, é neste momento que se encontra o ponto de equilíbrio. O volume do estoque na loja gira em torno de 45% do faturamento da empresa (considerando o valor de compra do produto), número elevado se comparado com empresas similares de maior porte como Marisa e Lojas Renner, que segundo seus balanços do ano 2009, seus estoques em ambos os casos representaram 6,7%.

Dessa forma, para as novas unidades pretende-se trabalhar com um alto volume de estoque, porém não tão elevado. As práticas para que se obtenha um menor estoque serão:

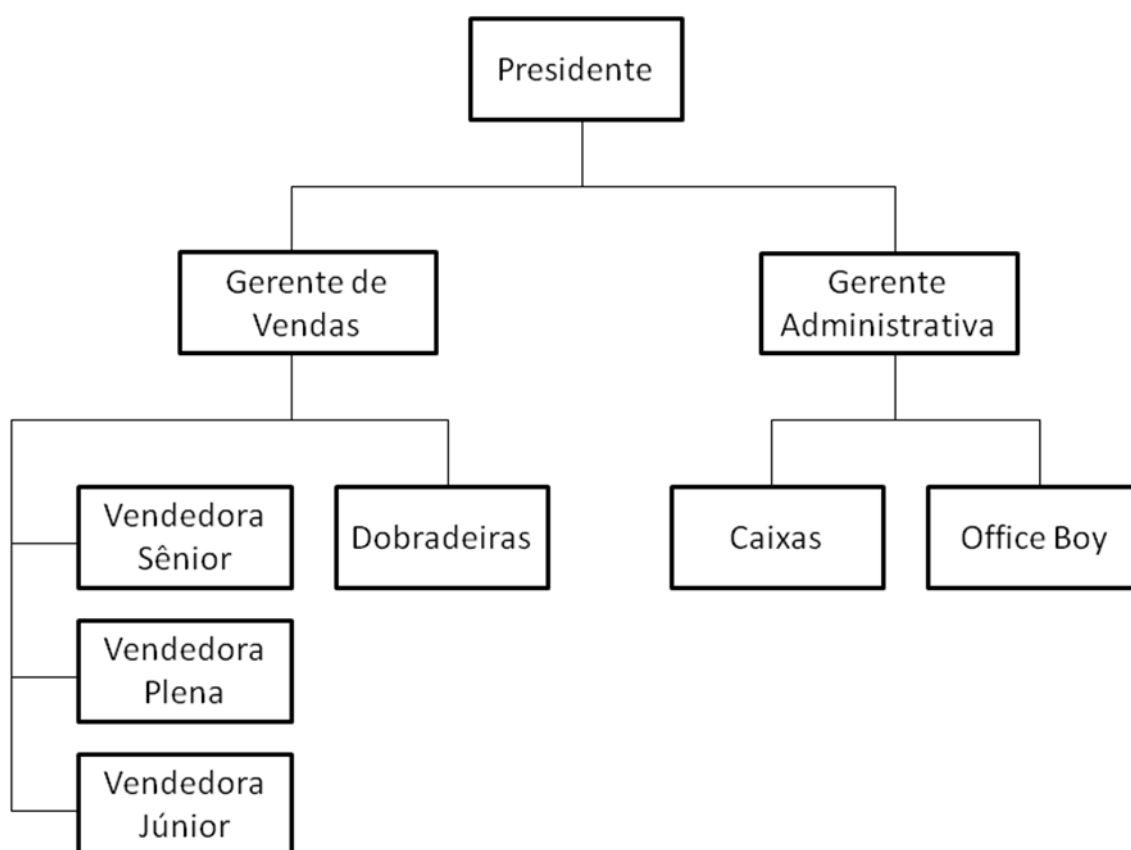
- Maior frequência de compras, objetivando escolher melhor a mercadoria e ser mais coerente com a demanda.
- Liquidações mais expressivas para realmente diminuir o estoque.
- Rotação dos estoques entre as lojas, buscando sempre ter novos produtos na loja, sem a necessidade comprar mais mercadoria.
- No longo prazo, existe a possibilidade da abertura de uma unidade com a estratégia de queimar os estoques “encalhados”

5.7 Plano de recursos humanos

A loja do Carlito Modas possui uma política de recursos humanos muito bem elaborado comparado ao porte que possui. A meritocracia é um valor muito presente na política de remuneração da empresa, principalmente em relação às vendas, já que o salário é baseado em comissão.

5.7.1 Estrutura organizacional

Basicamente, a estrutura organizacional atual segue o modelo da figura 12.



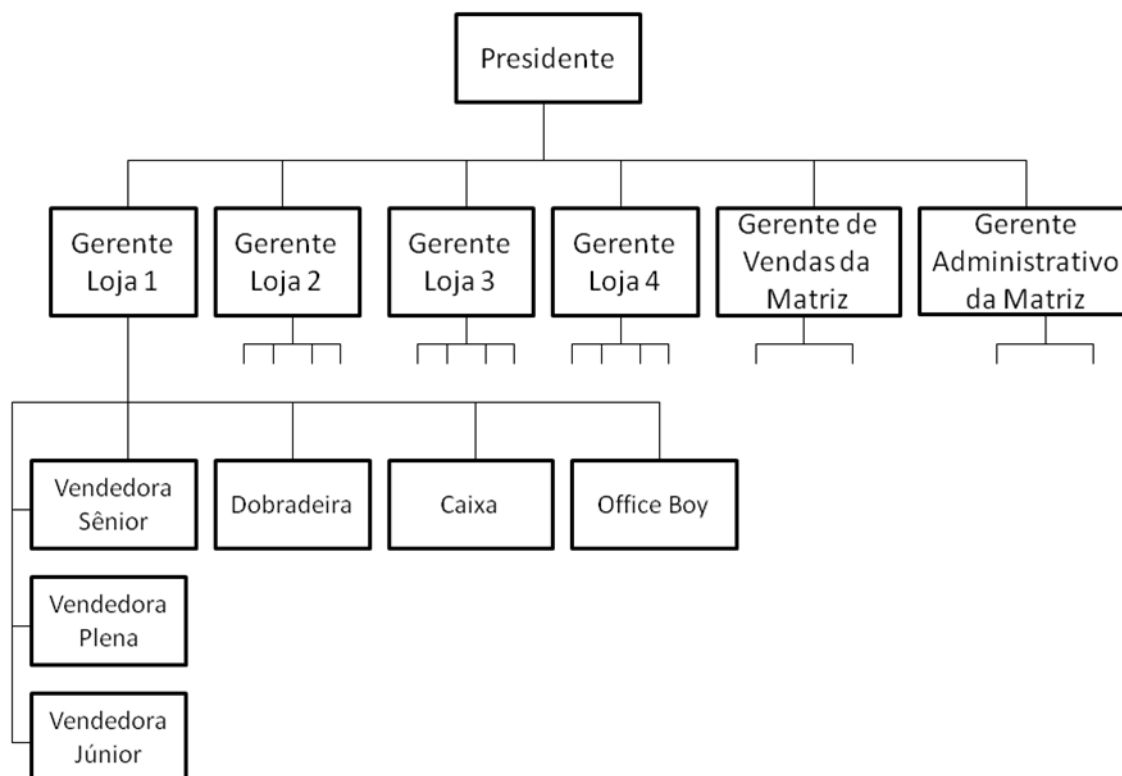
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 12 - Estrutura organizacional.

No caso atual, a presidência é ocupada pela proprietária da loja Carlito Modas, sendo sobre sua responsabilidade as decisões estratégicas e a fiscalização do cumprimento do serviço das gerentes. Os cargos de gerências foram criados nos últimos anos, já que com o crescimento da loja foi necessário a delegação de mais tarefas e responsabilidades em pessoas

de mais confiança para que se pudesse atender a demanda de todos os problemas. Deste modo, os funcionários foram divididos em área de vendas, responsável pelo *core business* e área administrativa, onde ocorre à finalização das vendas, recebimentos, pagamentos, cobranças, enfim, serviços de escritório no geral. A classificação entre as vendedoras varia conforme o tempo de casa da colaboradora, possuindo metas maiores para as mais antigas (já que possuem uma carteira maior de clientes), e bônus maiores também. As dobradeiras não estão presentes durante todo o ano, apenas em épocas de alta demanda, assim elas podem ser contratadas temporariamente ou realocadas como vendedoras.

Como o intuito da nova rede é possuir uma loja inicialmente com a metade do faturamento da Carlito Modas, iremos adotar a mesma estrutura organizacional já existente para as novas unidades, porém concentrando os cargos de gerência em apenas uma pessoa. Esta idéia é baseada na intenção de não inovar radicalmente para diminuir os riscos, trabalhando em uma estrutura que já se tem *know-how*. Além disso, uma boa parte do serviço administrativo será centralizado na matriz, facilitando o controle e ganhando custos de escala. As demais estruturas se mantêm, variando apenas o número de colaboradores, o qual será proporcional com o faturamento. Assim, a estrutura organizacional da rede segue o modelo da figura 13.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 13 - Estrutura organizacional da rede.

Em uma loja de roupa com origem familiar de pequeno e médio porte, a presença do proprietário é peça fundamental para o sucesso do empreendimento. Sendo assim, neste novo modelo onde se tem uma transição de uma loja de familiar de médio porte para uma profissional de maior porte, o presidente deverá estar presente em cada loja uma vez na semana para poder resolver as decisões mais importantes, fiscalizar a parte financeira e garantir um bom trabalho do gerente e demais empregados. Além disso, é essencial existir reuniões diárias entre o presidente e cada gerente pela parte da manhã, podendo ser via telefone ou *webcan*, demandando entre 5 e 15 minutos para se discutir resultados, problemas, soluções e oportunidades do dia a dia. Outra forma de controle que o presidente terá sobre a loja é através de câmeras de filmagem, onde além de garantir a segurança, podem propiciar o acompanhamento a distância e online do movimento de cada loja.

5.7.2 Recrutamento e seleção

Apesar do seu pequeno porte, a Carlito Modas possui um sistema bem elaborado de recrutamento e seleção desenvolvido em parceria com alunos de psicologia da Unesp de Assis. Assim, para se entrar na empresa segue-se as etapas abaixo:

1. Recrutamento: entrega de currículos, indicações ou empresas parceiras (ocasionalmente)
2. Seleção de currículo: triagem dos currículos, escolhendo os perfis mais adequados e os candidatos que aparentam ser mais qualificados.
3. Dinâmica em grupo: separar os melhores candidatos de um grupo, selecionando aqueles com melhor postura, argumentação, perfil para vendas, etc.
4. Dinâmica em vendas: o candidato participa de uma simulação de vendas, onde o cliente dificulta muito o bom atendimento. Assim, é possível perceber a sua desenvoltura tanto para casos difíceis de vendas quanto para fáceis.
5. Entrevista final: entrevista do gerente ou presidente com o candidato, podendo conhecê-lo melhor, saber melhor suas experiências e intenções, e apresentar a loja.

A execução de todas estas etapas dependerá do número de candidatos e urgência da necessidade de mão de obra que a empresa possui. Em geral, as seleções são acompanhadas em parceria com algum aluno de psicologia da Unesp de Assis.

Este modelo está sujeito a modificações e adaptações, porém inicialmente deve-se adotar este modelo para a contratação de todos os empregados da rede.

5.7.3 Treinamento e desenvolvimento

Um dos grandes diferenciais da Carlito Modas é a qualidade dos seus funcionários, seja pelo clima de constantes cobranças, seja pela grande quantidade de treinamento e desenvolvimento que estes possuem.

Mensalmente existem treinamentos de vendas para a equipe, com intuito de ensinar novas técnicas de vendas, novos conceitos e principalmente motivá-las. Estes treinamentos ocorrem de diversas formas: cursos de consultores externos, curso realizado pela gerente que é repassado aos demais, filmes sobre vendas que são passados e discutidos, temas abordados nas faculdades das vendedoras que cursam administração e são repassados ao grupo, dicas e experiência das veteranas, avaliações 360°, dinâmicas de grupo, entre outros. Para as novatas já existem um cronograma padronizado para ensiná-las, consistindo em alguns vídeos de vendas, algumas aulas dadas pela gerente ou presidente e *job training*.

Com a expansão da rede, a intenção é investir cada vez mais em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, pois longe da presença do patrão eles terão mais autonomia e serão mais importantes ainda e, por isso, precisam estar qualificados e motivados. Além disso, como aumentará o número de pessoas treinadas é possível reduzir custos, pois o planejamento dos treinamentos é para todo o grupo de uma vez e pode-se contratar pacotes de treinamentos ou materiais que possam ser aproveitados por todas unidades.

5.7.4 Remuneração e avaliação de desempenho

Para a remuneração e avaliação de desempenho será discorrido as políticas atuais, as quais devem ser replicadas para as novas unidades com algumas mudanças sutis.

O salário dos colaboradores deve ser vinculado ao desempenho que estes possuem, principalmente em relação a vendas. Assim, o salário das vendedoras é o piso acordado com o sindicato no valor de R\$ 686,00, porém caso 4% do que elas vendam seja maior do que o piso, elas recebem a diferença como prêmio. Quase todas as vendedoras conseguem receber esta premiação, variando em média um salário de R\$700,00 para uma vendedora ruim e

R\$1100 para uma boa vendedora. Além disso, as vendedoras podem receber a bonificação dos 5 pontos. Para atingir esta bonificação a colaboradora deverá atingir algumas metas que geram pontos, que são:

- Postura: organização da prateleira, ligações para clientes, horário de chegada e não haver faltas (1 Ponto)
- Abordagem a clientes: vender para um número determinado de clientes que vem pagar algum carne (1 Ponto)
- Clientes novos: abertura de um número determinado de novos cadastros (1 Ponto)
- Meta de venda: atingir um valor determinado de vendas (2 Ponto)

Para vendedora junior (quem possui até 1 ano de casa) esta premiação é de R\$25,00, para vendedora plena (quem possui entre 1 e 2 anos de casa) a premiação é de R\$35,00 e para vendedora sênior (quem possui mais de 2 anos de casa) a premiação é de R\$45,00. Como para as funcionárias mais antigas é mais fácil obter bons resultados nestas metas, as metas são distintas para cada categoria de vendedora. Caso a bonificação seja atingida dois meses seguidos, existe um acréscimo de R\$5,00 e se for três ou mais existe um acréscimo de R\$10,00. É importante destacar que algumas vezes as vendedoras dobram alguma meta determinada, ganhando o dobro de pontos, o que lhe permite compensar algum ponto perdido.

O salário de caixa também é o piso acordado com o sindicato no valor de R\$750,00, o office-boy e a dobradeira recebem um salário mínimo.

O salário da gerente de vendas é R\$1300,00 e a gerente administrativa R\$1100, recebendo um adicional de R\$ 100,00 caso atinjam a meta de vendas, e de mais R\$100,00, caso superem em 10% a meta.

Para as novas unidades, a faixa salarial já praticada deve ser replicada, com exceção da gerente que deve receber em torno de R\$1500, já que estará acumulando os dois cargos.

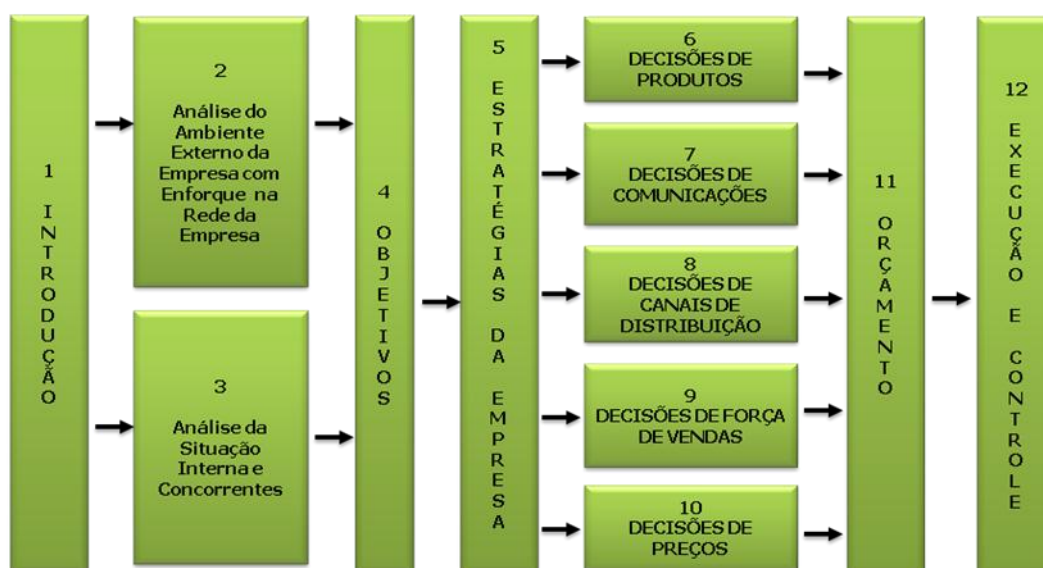
A avaliação de desempenho de todos os funcionários deverá ser realizada com o seu superior a cada três meses, destacando os pontos positivos atingidos e os pontos que necessitam ser desenvolvidos.

5.8 Estratégia de marketing

Dentro os diversos modelos existentes nas bibliografias literárias atual optou-se por adotar uma adaptação do plano de marketing sugerido por Neves (2005) discorrido na seção

4.2.3.8.. A escolha foi realizada, pois esta metodologia abrange de uma forma simples e direta, diversos pontos, tanto externos quanto internos a empresa, que são essenciais na estratégia de marketing dentro de uma sequência lógica. Porém, será efetuada uma adaptação para este plano de negócio, onde será omitida a etapa de introdução, pois já foi percorrida no sumário executivo e análise de mercado, e evitando assim repetições desnecessárias.

O quadro 14 demonstra o fluxo da metodologia:



Fonte: Neves, 2005 (pag. 28)

Quadro 14 - Etapas e sequência do plano de marketing.

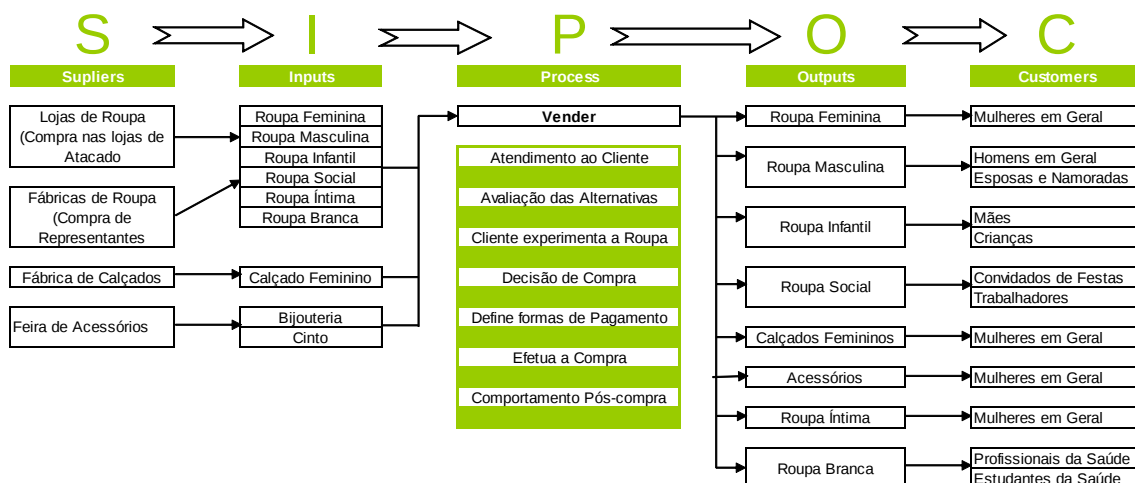
5.8.1 Introdução

Como comentado anteriormente, esta etapa será omitida, pois já foi realizada no sumário executivo e análise de mercado, seção 6.2 e 6.3, respectivamente, evitando assim, repetições desnecessárias.

5.8.2 Análise do Ambiente Externo

Como já foi realizado uma análise do ambiente externo na seção 6.3. (análise de mercado), nesta etapa serão analisadas as interações da empresa com o seu meio e sua participação no mercado. Para estudar estes pontos, é necessário entender quais são as entradas (*inputs*) e quem são seus respectivos fornecedores (*suppliers*), as saídas (*outputs*) e seus respectivos clientes (*customers*), além de entender como estes fluxos de entrada e saída

são processados (*process*) dentro da loja. Assim, o modelo teórico do SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Customers*) da metodologia Six Sigma pode se enquadrar muito bem a este caso, ajudando a compreender o ambiente externo. O quadro 15 demonstra a análise realizada sobre a loja utilizando este modelo:

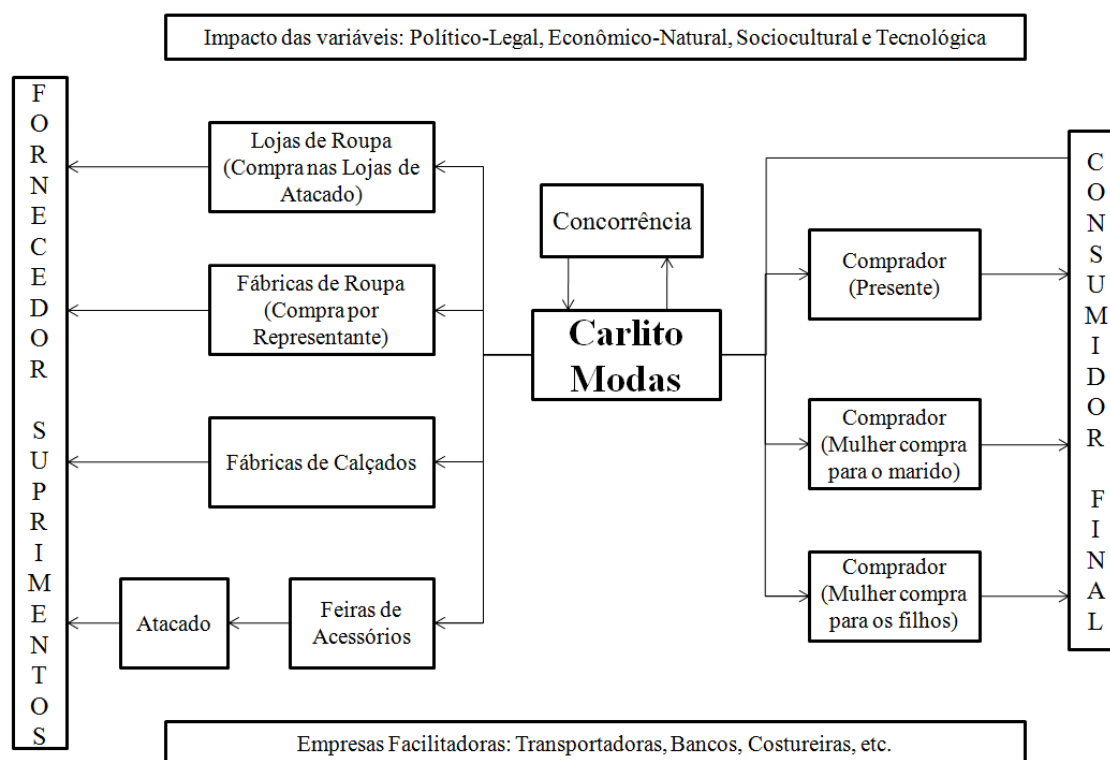


Fonte: Adaptado de George, 2004.

Quadro 15 - SIPOC.

Baseado neste quadro observa-se que os *inputs* são os mesmos dos *outputs*, porém com a diferença do valor agregado a venda, ou seja, o processo que a loja realiza. Assim, a Carlito Modas nada mais faz do que tomar as mercadorias (*inputs*) dos fornecedores (*suppliers*) e adicionar um valor ao produto por meio do processo de venda, entregando o mesmo produto (*output*) aos clientes (*customers*) com um serviço adicional. Este processo de vendas é onde se encontra o maior valor da empresa, pois é baseado nele que se obtém a geração de valor agregado.

Outra análise muito interessante recomendada por Neves (2005) é o estudo da rede da empresa, ou seja, entender não apenas os seus fornecedores, mas a cadeia de valor como um todo. Assim, a figura 14 ilustra a cadeia de valor da empresa Carlito Modas:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 14 - Adaptação da cadeia de Valor da Carlito Modas.

Sobre a figura 14 é importante ressaltar o comprador não faz parte efetivamente da cadeia de valor, já que ele não revende o produto ao consumidor final, porém, colocou-se no quadro para destacar os diversos tipos de cliente que a loja possui. Em relação aos fornecedores, as compras em lojas de roupa no atacado e de representante comercial concentra quase 90% das compras, sendo o primeiro mais representativo que o segundo.

Apesar dos dados restritos sobre o crescimento do setor na cidade Assis, a proprietária considera que o ramo permanece estável no crescimento, já que o crescimento da população também permaneceu relativamente estável (0,77% a.a. nos últimos 20 anos, segundo o IBGE). Ela também complementa dizendo que muitas lojas abriram, mas muitas fecharam, o que lhe permitiu manter um crescimento de *market share*. Em 2007, em pesquisa interna realizada pela empresa, a Carlito Modas ficou classificada como a quinta loja mais lembrada da cidade e a quinta loja mais comprada.

5.8.3 Análise da Situação Interna e Concorrentes

Para a análise da situação interna foi realizada uma análise Swot, com o intuito de identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, além de ações que devem ser tomadas para favorecer ou evitar cada ponto. No quadro 16 pode-se observar o resumo desta análise.

	Ações e Projetos	
Pontos Fortes	• Variedade de produtos • Atendimento de qualidade • Tradição na cidade • Poucos grandes <i>players</i>	• Buscar <i>benchmark</i> de novas linhas de produto e marcas que possam ser introduzidas • Manter os cursos e treinamentos dados aos colaboradores
Pontos Fracos	• Preço alto • Rotatividade de colaboradores • Elevado estoque (percas de mercadoria)	• Trabalhar um melhor plano de carreira para manter boas vendedoras • Realizar liquidações maiores. Melhorar a compra (aumentar a frequência de compra e diminuir a quantidade)
Oportunidades	• Expansão para novas linhas de produto e novas marcas • Criação de novas lojas	• Buscar <i>benchmark</i> de novas linhas de produto e marcas que possam ser introduzidas • Realizar um estudo de viabilidade econômica para novas lojas
Ameaças	• Entrada de grandes <i>players</i> • Concorrência “roubar” a mão de obra qualificada	• Evitar praças com grandes <i>players</i> • Trabalhar um melhor plano de carreira para manter boas vendedoras

Fonte: Adaptado de Kotler, 2006.

Quadro 16 - Análise swot.

Concorrência

A concorrência de lojas de roupa em Assis é muito acirrada, pois a cidade possui muitas lojas deste segmento e vendedores informais que compram roupas no atacado e revendem para conhecidos. Por isso, há muita disputa por preço, promoções, campanhas, serviços adicionais, entre outros. A Carlito Modas utiliza a estratégia de ser sempre

inovadora, lançando campanhas e promoções diferenciadas, vitrines diferentes, propagandas mais arrojadas, sempre realizando serviços adicionais que agreguem valor.

Segundo Myrian Chiara (2006), os cinco maiores concorrentes e suas características são:

- Torra Torra: situada na região central da cidade, com área de atendimento de 800 m², focada no mercado de classes de renda “D” e “E”, conta com um quadro de 50 funcionários, possuindo uma estrutura equivalente ao dobro da Carlito Modas. Utiliza a estratégia de vendas de auto-atendimento e produtos de baixa qualidade, com o intuito de reduzir custos e ser líder em preço baixo.
- Casas Pernambucanas: situada na região central da cidade, com área de atendimento de 1000 m², focada no mercado das classes de renda “B”, “C” e “D”, conta com um quadro de 80 funcionários.
- Bela Andare: situada próxima à Carlito Modas, com área de atendimento de 250 m², focada no mercado de classe de renda “B” e “C”, conta com um quadro de 8 funcionários.
- Cinderela: situada na região central da cidade, com área de aproximadamente 150 m², foca o mercado de classe “A” e possui um quadro de 7 funcionárias.
- Nádia Confecções: situada próxima a Carlito Modas, com área de 150 m², conta com um quadro de 7 funcionários e atua com produtos similares a Carlito Modas.
- Ouze: loja com pouco tempo em Assis, mas que conseguiu um bom *market share* principalmente no público jovem. Ela é uma filial da matriz situada em Marília, possui uma área de aproximadamente 180², e atende o público feminino.

Todas atuam no comércio de confecções, diferenciando-se umas das outras quanto a qualidade dos produtos vendidos e na forma de atendimento. As quatro últimas empresas são as concorrentes diretas da Carlito Modas, e no caso de novas cidades elas não estarão presentes, porém, é muito provável que exista concorrentes similares.

Segundo pesquisa interna realizada pela Carlito Modas, a empresa possui um market-share de 12% do mercado, a quinta loja de roupa mais lembrada, também posicionada na quinta colocação de melhor loja de roupa e vencedora do prêmio da cidade *Top of Mind* no segmento de roupa feminina

5.8.4 Objetivos

O intuito inicial deste plano de negócio é saber a viabilidade econômica de uma expansão da empresa Carlito Modas, criando-se uma rede de lojas na região de Assis. Baseado no cenário externo analisado nas etapas anteriores, conclui-se que as variáveis são favoráveis para este investimento. Sendo assim, é importante definir os objetivos que se pretende alcançar com esta ampliação da empresa, porém estes itens serão melhor mensuráveis na etapa do Plano Financeiro, podendo obter uma melhor análise dos objetivos e suas mensurações.

5.8.5 Estratégia

A estratégia das novas unidades será a mesma que a Carlito Modas possui. A opção por manter a mesma estratégia é porque ela vem obtendo sucesso na cidade de Assis, e pretende-se minimizar novos riscos, ou seja, inovar com uma nova estratégia provoca maiores incertezas sobre o sucesso do negócio.

A estratégia de crescimento, conforme já comentado, será o desenvolvimento de novos mercados com o mesmo modelo de loja, ou seja, serão abertas novas lojas similares ao modelo atual em outras cidades da região. Segundo o modelo de Ansoff (1977) estudado na revisão bibliográfica, a estratégia se enquadra como desenvolvimento de novos mercados. O quadro 17 ilustra a situação.

PRODUTO MISSÃO	ATUAL	NOVO
ATUAL	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
NOVA	<u>Desenvolvimento de mercados</u>	Diversificação

Fonte: Ansoff, 1977.

Quadro 17 - Matriz de Crescimento de Ansoff.

A estratégia está focada em possuir um alvo amplo, abrangendo homens e mulheres, de diversas classes sociais e faixas etárias. Apesar disso, concentra-se um pouco mais em mulheres das classes sócias B, C e D. A vantagem competitiva é baseada na diferenciação, ou seja, procura-se trabalhar com um valor agregado superior a concorrência, porém, não se buscará competir diretamente com o nicho de *boutiques*, já que o nosso alvo é amplo. O quadro 18 ilustra esta estratégia.



Fonte: Porter, 1992.

Quadro 18 - As estratégias genéricas de negócios.

Baseado nesta estratégia definida é possível elaborar uma matriz de segmentação do público alvo, para se compreender o tamanho deste alvo amplo e como será esta diferenciação, ou seja, especificar melhor quem é público-alvo da Carlito Modas. A matriz segmentação pode ser visualizada no quadro 19.

Grande			Classe D Classe E
Médio		Carlito Modas ○	
Pequeno	Classe A		
Público			
Retorno	Alto Retorno	Retorno Médio	Retorno Baixo

Fonte: Adaptada de Neves, 2005 (Pag. 78)

Quadro 19 - Matriz segmentação.

Em suma, a estratégia adotada para as novas unidades é a mesma que empregada na Carlito Modas hoje. Assim, o foco é atender a uma ampla gama de cliente, porém com prioridade para o público feminino e classes sociais B, C e D. A loja possui como diferencial sua ampla variedade de produtos, com marcas de bom custo benefício, ou seja, trabalha com produtos de qualidade, mas não com muitas grifes. O atendimento é outro marco importante da empresa, o qual é destaque em relação aos concorrentes e gera muito valor agregado.

5.8.6 Decisões de Produto

Este tópico foi abordado na seção 6.5. Produtos e serviços, assim, serão adotadas as medidas discutidas e definidas nele. Por isso, não será dissertado sobre o tema novamente para haver redundância.

5.8.7 Decisões de Comunicações

Um dos pontos fortes da Carlito Modas é a comunicação, a qual é muito trabalhada na cidade de Assis, tanto a propaganda para o público geral, quanto propaganda focada somente em seus clientes, na tentativa de otimizar o relacionamento de ambos. Para as novas unidades a campanha de lançamento e o primeiro ano de funcionamento deverá possuir alto gastos, pois se iniciará com uma grande estrutura, que caso não venda, poderá gerar perdas maiores do que o que será gasto em comunicação.

Inicialmente será analisada a comunicação realizada na Carlito Modas atualmente, a qual deverá ser replicada para as novas unidades, e posteriormente será realizado um planejamento para o primeiro ano de funcionamento da unidade.

O público-alvo da empresa e as principais ferramentas a serem utilizadas estão resumidas no quadro 20.

Público-Alvo	Prioridade	Objetivos da Comunicação	Mensagem	Ferramentas
Mulheres BCD	Alta	Persuadir	A Carlito Modas possui variedade, qualidade e bom atendimento	• Propaganda: mala direta, telemarketing, e-mails, orkut, twitter • Promoção de Vendas: programas de fidelização, campanha somente para 100 melhores clientes
Público Geral	Média	Persuadir	A Carlito Modas possui variedade, qualidade e bom atendimento	• Propaganda: rádio, jornal, site, outdoor, panfletos, catálogo de roupa, muros pintados, • Promoção de Vendas: liquidações, campanha de algum tipo de produto, brindes • Relações Públicas: patrocínios de festas e entidades sociais

Fonte: Adaptado de Neves, 2005 (Pag. 130).

Quadro 20 - Estratégia de comunicação.

Após a determinação do mercado-alvo, é importante determinar qual a resposta esperada pelo público ao qual se destina a comunicação. Dependendo do objetivo é que será feita a mensagem. Assim, a figura 15 demonstra o tradicional modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Ação) sugerido por Neves (2005).



Fonte: Adaptado pelo autor.

Figura 15 - Modelo AIDA.

A promoção de vendas de liquidações será uma ferramenta mais amplamente utilizada para tentar diminuir o atual volume de estoque. No longo prazo, pode-se criar uma unidade

onde toda a mercadoria de “ponta de estoque” seja alocada e vendida a um preço muito menor. Desse modo, diminuiria o grande volume de estoque em todas as unidades e não causaria deterioração da imagem da Carlito Modas como loja de qualidade, pois apenas uma loja, que pode inclusive ter outro nome, venderia as roupas rejeitadas a preços muito baixos.

O orçamento anual em comunicação deverá girar em torno de 2,5% do faturamento após a loja já estar bem estabelecida na cidade. Porém no primeiro ano de funcionamento de uma nova unidade, esta margem deverá ser de 7,5% do faturamento, sendo 2,5% na inauguração. Como comentado anteriormente, a estratégia é inaugurar as novas lojas com grande impacto, pois elas necessitam de rotatividade, já que os seus custos fixos são altos e seu estoque “perecível”.

A campanha inicial de inauguração deverá utilizar como ferramenta principalmente outdoor, pois abrangem um maior público e passam uma melhor imagem da empresa no sentido de público de classe social mais elevado. Além de jornais da cidade e rádios.

O nome da empresa Carlito Modas foi criado devido ao seu fundador Carlito Modas e é muito tradicional na cidade de Assis, porém para que não conheça a história o nome destoa do ideal e não transmite nenhuma mensagem. Portanto, deverá ser realizado uma transição gradativa de nome, trocando Carlito Modas para Elegância. Esta mudança deverá durar muitos anos, aparecendo de modo pequeno no logo da loja, e pouco a pouco, aumentando seu tamanho e diminuindo o nome atual.

Na inauguração da terceira loja deverá ser resgatado o antigo slogan: “Carlito Modas, A loja de toda família” e adaptado para “Elegância, A loja de toda família perto de você”, transmitindo a estratégia da empresa de ampliar para novas unidades.

5.8.8 Decisões de Canais de Distribuição

Os canais de distribuição serão estudados em dois enfoques: da loja ao consumidor final e do fornecedor até a loja. No primeiro caso, existem duas opções a serem trabalhadas: o cliente vem até as lojas para comprar a mercadoria, o que representa a maior parte das vendas. E a loja utilizar o serviço de consignação, ou seja, o cliente encomenda algumas roupas por telefone, estas são entregues na casa do cliente, ou outro lugar que seja conveniente, e após ele experimentar, a loja volta para buscar as mercadorias que não serão compradas. Neste caso, o entregador poderá fazer o recebimento ou levar o contrato para ser assinado.

Em relação a compra de mercadoria a empresa trabalha com quatro formas de compras:

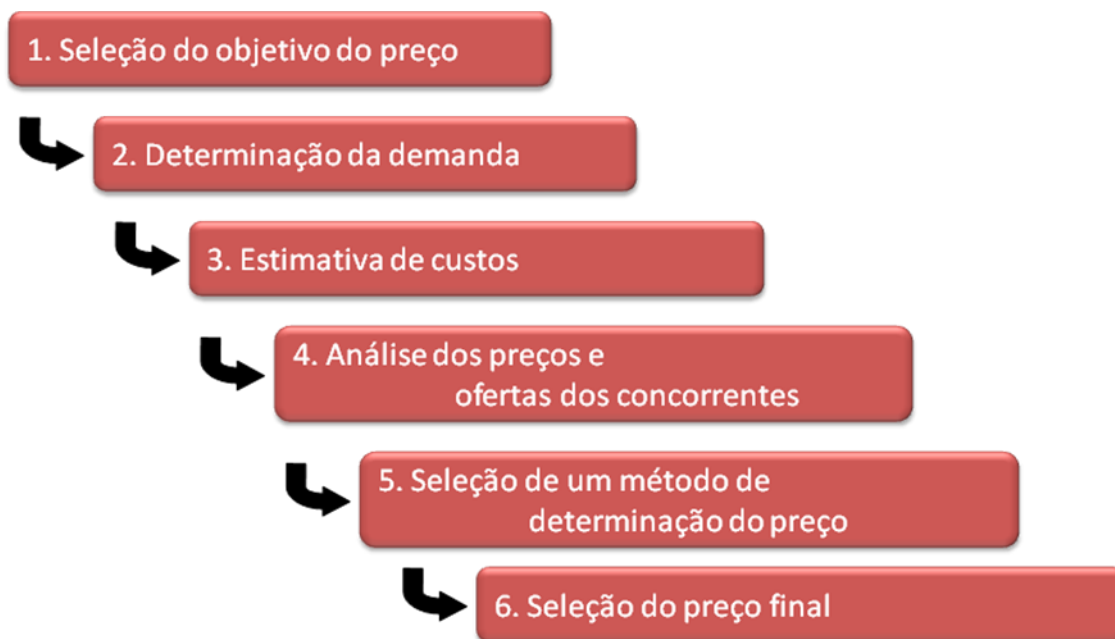
- Compras pessoalmente no fornecedor: este caso representa 70% das compras e elas são feitas pela proprietária ou pela gerente de vendas. O principal local é o bairro do Brás e Bom Retiro em São Paulo, mas também inclui Jacutinga (MG) e Brusque (SC) nos períodos de frio. Esta é a melhor forma de compra, pois se pode ver a mercadoria que está sendo comprada, facilitando uma boa escolha, e sem a necessidade de prazo de entrega. Algumas vezes as compras são transportadas com o carro da proprietária, ou quando se vai de ônibus, uma parte é levada no ônibus e outra via transportadora. As compras em São Paulo ocorrem a cada 15 dias, porém para a abertura das novas lojas é essencial a ida semanal até São Paulo, pois assim pode-se encontrar mais novidades e se tem mais tempo para escolher melhores mercadorias e encontrar novas lojas. Para isso, é necessário encontrar mais uma ou duas pessoas de confiança para realizar uma escala de viagens de compras semanais.
- Compras por telefone com o fornecedor: representa 10% das compras e acontece com os fornecedores mais antigos e com boa relação, é realizado algumas encomendas por telefone e enviado a mercadoria via transportadora.
- Representante comercial: representam 20% das compras e acontece por meio de representantes comerciais que passam na loja com mostruários da mercadoria, as quais são encomendadas e enviadas via transportadora posteriormente.
- Feiras comerciais: são feiras do setor que ocorrem eventualmente e que são excelentes oportunidades de compras, mas atualmente a loja não as explora muito bem. Para a nova rede é importante a visita periódica a estas feiras.

5.8.9 Decisões de Força de Vendas

Este tópico foi abordado na seção 6.7. Plano de recursos humanos, assim, serão adotadas as medidas discorridas e definidas nele. Por isso, não será dissertado sobre o tema novamente para haver redundância.

5.8.10 Decisões de Preços

Para a decisão de preço, será a utilizada a metodologia sugerida por Neves (2005), a qual se baseia nos pontos explícitos da figura 16.



Fonte: Neves (2005).

Figura 16 - Metodologia de precificação.

5.8.10.1 Seleção do objetivo do preço

O objetivo do preço na Carlito Modas é a maximização do lucro, ou seja, quando são estimados a demanda e os custos com preços alternativos e a escolha do nível que maximiza o lucro, e se estabelece um nível específico de lucro com objetivo.

5.8.10.2 Determinação da demanda

A demanda em função do preço é variável, pois, como a maioria dos produtos, troca o seu público-alvo. Por isso é interessante alocar o preço em uma faixa intermediária, onde sua margem não seja tão pequena que necessite de um volume exacerbante para obter um lucro

significativo, como também não é desejável se focar em uma camada onde a margem é excelente, porém o público restrito.

Além disso, ao comprar roupa, muitas vezes as pessoas se preocupam mais em se a roupa ficou bonita e adequada com seu estilo e biótipo, do que com o preço, desde que ele não esteja muito acima ou abaixo do esperado. Por isso, a mescla de roupas de menores e maiores preços é uma estratégia, onde inicialmente atrai clientes pelo menor preço, porém estes acabam levando os de maior preço também.

Outro ponto importante é que a compra de roupa muitas vezes mais do que a necessidade de um produto, é um lazer para o consumidor, e como tal, se fornecido um bom atendimento, um ambiente agradável e uma boa relação com o cliente, este está disposto, implicitamente, a pagar um preço maior no produto desta loja.

5.8.10.3 Estimativa de custos

Comparando-se com os pequenos comércios de roupa, os custos da mercadoria é menor para o Carlito Modas devido a escala de compras e pela forma de pagamento, a qual sempre é a vista, ao contrário dos concorrentes que compram menos e pagam a prazo. Porém, eles não possuem as altas despesas encontradas para manter a estrutura da loja Carlito Modas, que gira em torno de 24% do faturamento.

Já em relação aos concorrentes maiores e mais tradicionais, o preço da mercadoria é semelhante, pois algumas vezes os fornecedores são os mesmos, ou caso não, são da mesma região, praticando preços similares. Apesar disso, salvo as grandes redes, como Torra Torra e Pernambucanas, a proprietária acredita ter os custos um pouco mais baixo. Porém, em relação às despesas, a loja também possui maiores gastos, já que em termos de estrutura é a maior loja da cidade, com exceção das duas grandes redes.

5.8.10.4 Análise dos preços e ofertas dos concorrentes

O preço dos concorrentes diretos está em uma média abaixo do praticado na Carlito Modas, isso porque a empresa opta por competir com serviços adicionais do que pelo preço. Assim, a empresa prega e investe no bom atendimento ao cliente, fornece serviços adicionais como costureiras e consignação, faz uma boa comunicação para o consumidor, entre outros.

Porém, se comparado com *boutiques* o preço da Carlito Modas é inferior, já que não trabalha com muitas grifes.

5.8.10.5 Seleção de um método de determinação do preço

O método de seleção de preço adotado atualmente e que deve continuar para as novas filiais é o Markup. Este método baseia-se no simples acréscimo da margem padrão ao custo do produto para formar o preço de venda. O acréscimo da margem praticado hoje é de 87,2% para calçados e de 108% para roupa e demais produtos.

É importante salientar que com as novas unidades o custo da mercadoria deve cair, porém o intuito não é diminuir o preço de venda da mercadoria. Assim, constantemente deverá ser feitas revisões para possíveis aumentos de margem. Adotando-se uma mescla com a metodologia de preço de valor percebido, ou seja, as percepções de valor dos compradores, não custos, são fatores-chave para a determinação do preço.

5.8.10.6 Seleção do preço final

O preço dos produtos vendidos deverá inicialmente se basear nos custos de compra, porém caso os custos caiam devido à maior escala de compra, deve-se manter o nível de preços praticados atualmente, aumentando a margem do produto.

Haverá exceções para as liquidações de fim de estação, as quais devem ser mais praticadas pela empresa para tentar diminuir o seu alto volume de estoque.

O quadro 21 resume as políticas de preços adotadas.

Método	Como é	Margem
Markup	Acréscimo da margem padrão ao custo do produto	108% Roupa e demais produtos 87,2% Calçado
Preço de valor percebido	Preço baseado na percepção de valor do produto feita pelos compradores	Utilizada caso os custos caiam Manter o nível de preço atual, aumentando a margem

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 21 - Política de preços adotadas.

5.8.11 Orçamento

Esta fase será realizada na seção 6.9. Plano financeiro, por isso não será abordado agora para não haver repetição.

5.8.12 Execução e Controle

A execução e controle de todo o plano de negócio deverá ser feito pelo gerente geral lojas, auxiliado pela atual proprietária. Para este acompanhamento deverá ser utilizado como indicador as receitas financeiras previstas, principalmente, o faturamento e lucro líquido das novas lojas.

5.9 Plano financeiro

Para muitos empreendedores a parte financeira é a mais difícil do plano de negócios. Isso porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc. (Dornelas, 2001). Muitos investidores consideram esta a parte mais importante por quantificar o valor do investimento e seus retornos, todavia Sahlman (1997) comenta que, mais importante do que os números é compreender se as idéias anteriores estão coerentes e bem estruturadas para sua aplicação na prática. Para minimizar as chances de erro na previsão ele sugere em trabalhar com três cenários: mais provável, pessimista e otimista, além de destacar o ponto de equilíbrio. Dessa forma, esta etapa do trabalho será dividida nestes três cenários sugeridos.

Antes de analisar os dados financeiros das futuras unidades e suas projeções, é interessante realizar uma análise financeira da situação atual da Carlito Modas. Um dos demonstrativos financeiros interessantes de serem estudados é o atual balanço patrimonial da empresa. Assim, o quadro 22 demonstra esses dados em 31/12/2009.

Balanço Patrimonial Carlito Modas (31/12/2009)			
Ativo		Passivo	
Circulante		Circulante	
Caixa	R\$ 5.000,00	Contas a pagar	R\$ 21.858,00
Contas a Receber	R\$ 457.028,86	Impostos a recolher	R\$ 33.591,92
Estoque	R\$ 1.017.210,59	Outras dívidas	R\$ -
Total de Circulante	R\$ 1.479.239,45	Total de Circulante	R\$ 55.449,92
Realizável no Longo Prazo		Exigível no Longo Prazo	
Títulos a Receber	R\$ -	Financiamentos	R\$ -
Permanente		Patrimônio Líquido	
Investimentos	R\$ 50.000,00	Capital Investido	R\$ 50.000,00
Imobilizado	R\$ 50.000,00	Lucros Acumulados	R\$ 1.473.789,53
Total de Permanente	R\$ 100.000,00	Total do Patrimônio Líquido	R\$ 1.523.789,53

Fonte: Dados da empresa Carlito Modas.

Quadro 22 - Balanço Patrimonial Carlito Modas em 31/12/2009.

Baseado no balanço patrimonial é possível perceber que a empresa possui uma boa saúde financeira, já que não possui nenhuma dívida com terceiros. É visível que o valor do estoque é elevado, já que se trata de um produto de baixo valor, porém com o montante total alto se comparado com outros ativos. Também se Percebe que a empresa pratica sempre o pagamento a vista, já que suas contas a pagar possui um valor relativamente baixo.

Outros dados financeiros a serem são os demonstrativos do resultado do exercício (DER), a qual pode ser observada no quadro 23.

DRE Matriz	2009
Receita	R\$ 2.347.339,00
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 2.347.339,00
CMV	-R\$ 1.210.667,00
Lucro Bruto	R\$ 1.136.672,00
Despesas Operacionais	-R\$ 471.203,07
Vendas	-R\$ 187.639,30
Administrativas	-R\$ 283.563,77
Financeiras	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 665.468,93
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 665.468,93
Impostos	-R\$ 85.468,93
Lucro Líquido	R\$ 580.000,00

Fonte: Dados da empresa Carlito Modas.

Quadro 23 - DRE de 2009.

Através da DRE pode-se observar o não endividamento da empresa, já que não possui despesas financeiras. Além disso, baseado na DRE e no balanço patrimonial é possível calcular diversos indicadores financeiros, os quais estão explícitos no quadro 24.

Liquidez		Lucratividade	
Capital Circulante Líquido	R\$ 1.423.789,53	Margem Bruta	48,4%
Liquidez Corrente	26,7	Margem Operacional	28,3%
Liquidez Seco	8,3	Margem Líquida	24,7%
		ROI	36,7%
Atividade			
Giro do Estoque	1,2	Prazo	
Giro do Ativo Total	1,5	Prazo Médio de Recebimento	71
		Prazo Médio de Estoque	158
Endividamento		Prazo Médio de Pagamento	6,6
Participação de Terceiros	3,5%		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 24 - Indicadores financeiros da Carlito Modas.

O alto valor do capital circulante é provocado devido ao alto volume de estoque, que para ser mantido necessita de uma quantidade considerável de capital investido. A liquidez corrente demonstra que a empresa possui muito mais ativos do que dívida, e a liquidez seca, que estes ativos estão muito concentrados no estoque.

O giro do estoque pode ser considerado muito baixo, já que não chega a girar nem duas vezes. Uma vez que a empresa procura se endividar muito pouco, ela acaba possuindo uma participação de terceiros também muito baixa.

As margens de lucratividades podem ser consideradas muito boas se comparado com empresas do mesmo setor, especialmente em relação a margem líquida. O ROI (*Return over Investment*) também possui um valor muito positivo se comparado com outros tipos de investimento.

Por fim, o prazo médio de recebimento está dentro do considerado normal, enquanto o prazo médio de estoque está muito acima do padrão, o que é muito ruim, pois se perde oportunidade de custo de oportunidade de capital no estoque. Já o prazo médio de pagamento está abaixo do praticado por grandes empresas, porém neste caso é benéfico porque a empresa consegue muitos descontos pelo pagamento a vista, além de não ter acesso a crédito com baixas taxas.

5.9.1 Cenário mais provável

Para realizar as projeções financeiras algumas premissas foram adotadas para que pudessem ser calculados os dados. Assim, as premissas e suas respectivas justificativas são:

- **O faturamento inicial das quatro unidades será o mesmo:** considerou-se que nas quatro cidades existe demanda potencial para a loja, porém, seria necessário atrair esta demanda pelo produto até a loja. Esta dificuldade deve ser aproximadamente a mesma para todas as cidades, o que permite implantar uma estrutura semelhante nos quatro casos, provocando um faturamento também muito próximo.
- **Faturamento inicial de R\$500.000,00:** concluiu-se o faturamento baseado no que foi desenvolvido do plano até agora, juntamente com a experiência da proprietária no negócio e o valor atualizado pela inflação do faturamento de 1996.
 - A loja era muito pequena até 1993, quando Myrian Chiara assumiu o comando da loja. O ano de 1996, que é o que se tem o dado, a loja já estava um pouco mais estruturada, e faturou R\$329.737,00, o equivalente a R\$625.873,80, corrigido pela inflação de 89,81% do IPCA (IBGE) no período.
 - Pela a estrutura montada da loja, o faturamento inicial é relativamente baixo, porém foi adota uma previsão mais provável cautelosa, já que a empresa vende muito através da consignação de mercadorias. Assim, é necessário ter uma ampla gama de clientes cadastrados, para ligar e oferecer para enviar a mercadoria, resultando na venda. Como inicialmente não haverá esses clientes, é necessário descontar esta forma de venda do faturamento.
- **Uma loja a cada dois anos:** para manter um endividamento dentro do aceitável e diminuição dos riscos, optou-se por abrir uma loja a cada dois anos.
- **Crescimento 4,1%a.a.:** o crescimento da loja foi o mesmo considerado pelo FMI para o Brasil até 2015, mantendo-se está taxa para os próximos anos.
- **Mesma estrutura financeira:** com exceção de alguns ajustes, a estrutura financeira das novas unidades devem ser semelhantes ao praticado atualmente na Carlito Modas.
- **Aumento das despesas administrativa:** considerou-se que as despesas administrativas aumentam em 1% a cada nova loja aberta.
- **Diminuição do preço de custo:** devido a maior escala de compra, após a segunda loja obtém um desconto de 1% no custo da mercadoria vendida, na terceira loja 2% e na quarta loja 3%.
- **Salário gerente:** cada nova loja terá apenas uma gerente com o salário de R\$2.500,00.

- **Inauguração em setembro:** as lojas serão inauguradas em setembro, pois é início de estação e uma época de maior demanda, assim, o faturamento deste ano deve ser 40% do anual, ou seja, receita de R\$200.000,00.

5.9.1.1 DRE

Baseado nestas premissas, o DRE de uma nova loja foi elaborado, como pode ser observado no quadro 25.

DRE Novas Unidades	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Receita	R\$ 200.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 720.500,00	R\$ 1.041.840,50	R\$ 1.284.555,96	R\$ 1.629.022,75
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 200.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 720.500,00	R\$ 1.041.840,50	R\$ 1.284.555,96	R\$ 1.629.022,75
CMV	-R\$ 103.152,29	-R\$ 257.880,73	-R\$ 364.401,14	-R\$ 526.922,78	-R\$ 636.833,34	-R\$ 807.606,71
Lucro Bruto	R\$ 96.847,71	R\$ 242.119,27	R\$ 356.098,86	R\$ 514.917,72	R\$ 647.722,62	R\$ 821.416,05
Despesas Operacionais	-R\$ 48.630,52	-R\$ 124.817,62	-R\$ 184.973,30	-R\$ 268.871,09	-R\$ 341.776,15	-R\$ 434.223,49
Vendas	-R\$ 15.987,41	-R\$ 39.968,51	-R\$ 57.594,63	-R\$ 83.281,63	-R\$ 102.683,58	-R\$ 130.219,24
Administrativas	-R\$ 32.643,11	-R\$ 84.849,11	-R\$ 127.378,67	-R\$ 185.589,46	-R\$ 239.092,56	-R\$ 304.004,25
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 48.217,19	R\$ 117.301,64	R\$ 171.125,57	R\$ 246.046,63	R\$ 305.946,47	R\$ 387.192,56
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 48.217,19	R\$ 117.301,64	R\$ 171.125,57	R\$ 246.046,63	R\$ 305.946,47	R\$ 387.192,56
Impostos	-R\$ 7.600,00	-R\$ 19.000,00	-R\$ 27.379,00	-R\$ 39.589,94	-R\$ 48.813,13	-R\$ 61.902,86
Lucro Líquido	R\$ 40.617,19	R\$ 98.301,64	R\$ 143.746,57	R\$ 206.456,69	R\$ 257.133,34	R\$ 325.289,70

DRE Novas Unidades	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Receita	R\$ 1.895.812,69	R\$ 2.265.341,01	R\$ 2.358.219,99	R\$ 2.454.907,01	R\$ 2.555.558,20	R\$ 2.660.336,08
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 1.895.812,69	R\$ 2.265.341,01	R\$ 2.358.219,99	R\$ 2.454.907,01	R\$ 2.555.558,20	R\$ 2.660.336,08
CMV	-R\$ 920.912,75	-R\$ 1.100.415,37	-R\$ 1.145.532,40	-R\$ 1.192.499,22	-R\$ 1.241.391,69	-R\$ 1.292.288,75
Lucro Bruto	R\$ 974.899,94	R\$ 1.164.925,64	R\$ 1.212.687,59	R\$ 1.262.407,79	R\$ 1.314.166,50	R\$ 1.368.047,33
Despesas Operacionais	-R\$ 521.223,19	-R\$ 623.148,49	-R\$ 645.508,11	-R\$ 668.784,47	-R\$ 693.015,16	-R\$ 718.239,31
Vendas	-R\$ 151.545,63	-R\$ 181.084,62	-R\$ 188.509,09	-R\$ 196.237,97	-R\$ 204.283,72	-R\$ 212.659,36
Administrativas	-R\$ 369.677,56	-R\$ 442.063,87	-R\$ 456.999,02	-R\$ 472.546,50	-R\$ 488.731,44	-R\$ 505.579,96
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 453.676,75	R\$ 541.777,15	R\$ 567.179,48	R\$ 593.623,31	R\$ 621.151,34	R\$ 649.808,02
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 453.676,75	R\$ 541.777,15	R\$ 567.179,48	R\$ 593.623,31	R\$ 621.151,34	R\$ 649.808,02
Impostos	-R\$ 74.119,16	-R\$ 88.246,44	-R\$ 93.942,82	-R\$ 97.794,47	-R\$ 103.882,32	-R\$ 108.141,49
Lucro Líquido	R\$ 379.557,59	R\$ 453.530,71	R\$ 473.236,67	R\$ 495.828,84	R\$ 517.269,02	R\$ 541.666,52

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 25 - DRE das novas lojas.

Na receita é possível visualizar alguns saltos de faturamento nos anos de 2015, 2017 e 2019, o que reflete o segundo ano de cada nova loja. Também se percebe que apenas em 2019, as quatro lojas juntas possuíam resultados próximos ao obtido atualmente pela Carlito Modas. Não foram consideradas despesas financeiras, nem Receita/Despesa não operacional

nesta DRE, pois se optou por uma análise operacional do negócio, ou seja, sem influência de receitas ou despesas externas. Para o posterior cálculo da rentabilidade do negócio, será levado em consideração. A parte de impostos, não foi considerada na segunda linha porque a empresa se enquadra nos parâmetros do Simples Nacional, o qual se tem a alíquota baseada na receita, sendo mais viável colocá-la somente no final.

5.9.1.2 Investimento

O valor do investimento de cada loja será R\$428.973,24. Segundo Bernardo (2010), pode-se considerar uma média R\$500/m² para a reforma e instalação no local (informação verbal)¹, sendo cada unidade com 200 m². Considerando o prazo médio de estoque atual que é de 158 dias, o estoque seria de R\$111.751,68, porém segundo a visão da proprietária este valor seria muito baixo, sendo necessário incrementar 35% para obter o valor real, podendo assim atender a estratégia de variedade da loja, resultando em um estoque de R\$150.864,73. A propaganda acima do operacional de 2,5% do faturamento será considerada como investimento já que foge do valor compatível a loja. Como o estimado é uma propaganda de 7,5% (o triplo da proporção do Carlito Modas), deverá ser considerado investimento 5%, ou seja, R\$25.000,00. O capital de giro circulante para poder dar o prazo de pagamento aos clientes foi calculado baseado no prazo médio de recebimento menos o prazo médio de pagamento adicionado de 10% para sazonalidades, como no final do ano. Assim, o capital de giro é R\$97.155,48. Por fim, foi acrescentado 15% a mais ao montante final, para pequenas despesas não incluídas nos cálculos ou para que não ocorra de o investimento fique acima do previsto. O quadro 26 resume o cálculo do investimento.

Reforma	R\$ 100.000,00	* R\$500/m ² (Cada loja deve possuir 200 m ²)
Estoque	R\$ 150.864,73	* Prazo Médio de Estoque 158 dias + 35%
Propaganda	R\$ 25.000,00	* 7,5% do faturamento (Triplo da proporção CM)
Capital de Giro	R\$ 97.155,48	*(Prazo Médio de Recebimento 71 dias - Prazo Médio de Pagamento 6,6 dias) + 10% para sazonalidades
Outros	R\$ 55.953,03	* 15% para despesas não incluídas
Investimento	R\$ 428.973,24	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 26 - Investimento de cada unidade.

¹ Informação fornecida por Denilson Bernardo em Barretos, em 2010.

5.9.1.3 Financiamento

O financiamento para este empreendimento será realizado por um familiar, sendo assim, o capital será considerado como de terceiro, já que ele não é próprio do empreendedor, porém a sua taxa de juros será baixa e a sua forma de pagamento muito flexível.

A taxa de juros acordada será aproximadamente os ganhos obtidos em uma aplicação de CDB (Certificado de Depósito Bancário) baseada na CDI (Certificado de Depósito Interbancário), assim, apesar de no longo prazo o cenário ser favorável para a diminuição das taxas de juros, adotou-se para o cálculo a taxa de 10% a.a., estimando um cenário mais cauteloso. A forma de pagamento da dívida será feita de acordo com o que o fluxo de caixa das novas unidades permitir, ou seja, não haverá problema postergar ou antecipar o pagamento da dívida, desde que seja considerado 10% a.a. como juros. O quadro 27 demonstra como será realizado o financiamento e o pagamento das novas unidades.

	2012	2013	2014	2015	2016
Dívida	R\$ 428.973,24	R\$ 450.421,90	R\$ 804.657,91	R\$ 728.776,63	R\$ 1.036.380,56
Juros (10% a.a.)	R\$ 21.448,66	R\$ 45.042,19	R\$ 59.017,13	R\$ 72.877,66	R\$ 82.189,39
Total c/ Juros	R\$ 450.421,90	R\$ 495.464,09	R\$ 863.675,04	R\$ 801.654,30	R\$ 1.118.569,95
Amortização	0	-R\$ 119.779,42	-R\$ 134.898,40	-R\$ 194.246,98	-R\$ 247.266,56
Total Remanescente	R\$ 450.421,90	R\$ 375.684,67	R\$ 728.776,63	R\$ 607.407,32	R\$ 871.303,39
	2017	2018	2019	2020	2021
Dívida	R\$ 871.303,39	R\$ 1.075.387,38	R\$ 792.485,86	R\$ 432.606,37	R\$ 6.467,10
Juros (10% a.a.)	R\$ 87.130,34	R\$ 86.090,08	R\$ 79.248,59	R\$ 43.260,64	R\$ 646,71
Total c/ Juros	R\$ 958.433,73	R\$ 1.161.477,45	R\$ 871.734,45	R\$ 475.867,00	R\$ 7.113,82
Amortização	-R\$ 312.019,60	-R\$ 368.991,59	-R\$ 439.128,08	-R\$ 469.399,90	-R\$ 7.113,82
Total Remanescente	R\$ 646.414,14	R\$ 792.485,86	R\$ 432.606,37	R\$ 6.467,10	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 27 - Financiamento das novas unidades.

Os valores em negrito estão em destaque porque demonstram um novo empréstimo financeiro, os quais correspondem ao ano de cada inauguração, 2012, 2014, 2016 e 2018. O período com maior montante de empréstimo será em 2018, com uma dívida de R\$1.075.387,38, e toda a dívida deverá estar paga até 2021.

5.9.1.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é importante pois mostra o quanto se tem disponível em caixa no momento, ajudando a empresa a se planejar para um possível momento em que faltará

dinheiro, não devido ao negócio não ser rentável, mas sim por estar com o dinheiro investido em algum lugar esperando o seu retorno.

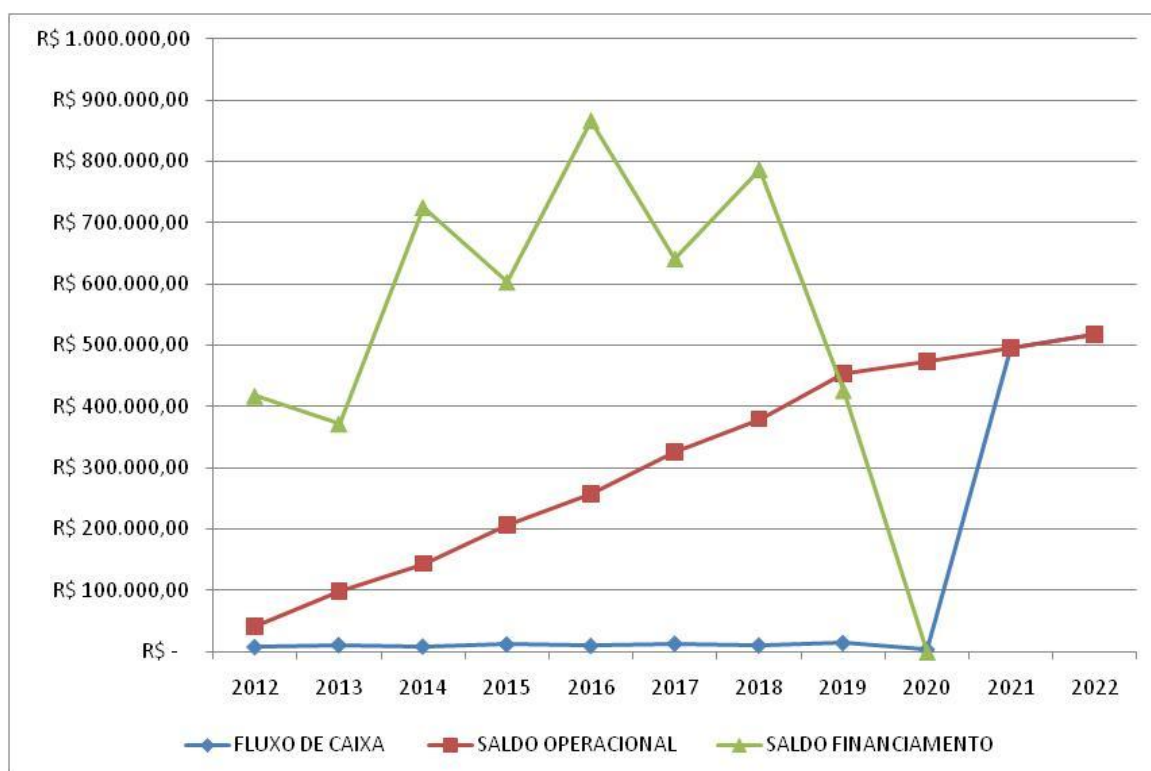
O quadro 28 demonstra o fluxo de caixa das novas unidades.

2012	R\$ 7.908,20
2013	R\$ 11.231,21
2014	R\$ 8.848,16
2015	R\$ 12.209,71
2016	R\$ 9.866,79
2017	R\$ 13.270,10
2018	R\$ 10.566,01
2019	R\$ 14.402,63
2020	R\$ 3.836,77
2021	R\$ 495.726,49
2022	R\$ 517.269,02

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 28 - Fluxo de caixa.

Para facilitar a visualização do fluxo de caixa, o saldo operacional anual e o saldo do financiamento foi elaborado o gráfico 8, comparando os três valores ano a ano.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 8 - Fluxo de caixa, saldo operacional e saldo de financiamento.

5.9.1.5 Rentabilidade

Para o cálculo da rentabilidade é necessário calcular o WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), também conhecido como Custo Médio Ponderado de Capital. No caso como o financiamento será todo por meio de terceiros, o WACC será equivalente a taxa de juros desta forma de financiamento. O quadro 29 demonstra as variáveis do cálculo.

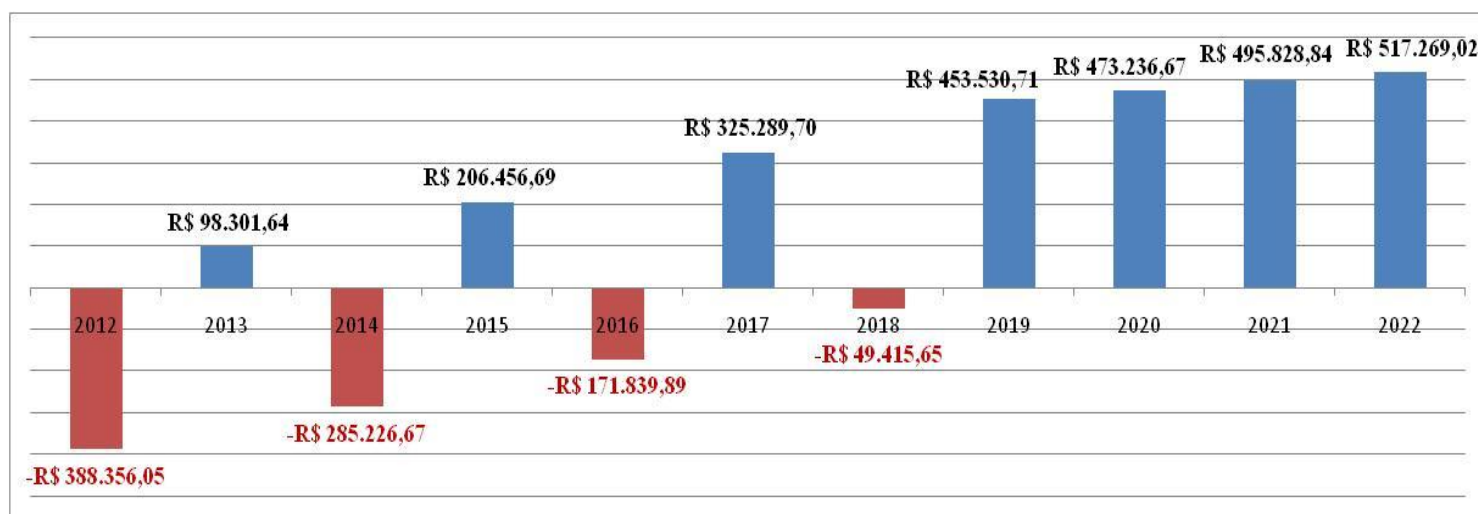
Capital Próprio	R\$ -
Capital Terceiros	R\$ 1.715.892,96
Tx Capital Próprio	16%
Tx Capital Terceiros	10%
WACC	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 29 - WACC.

Para o cálculo da rentabilidade do negócio foi desconsiderado o financiamento, já que se almeja saber a rentabilidade específica do negócio, independente da estrutura financeira da empresa. Portanto, foram consideradas como entradas as receitas, e como saídas os custos, despesas e investimentos.

Para o cálculo desta rentabilidade, optou-se por utilizar uma previsão de 10 anos, pois os investimentos seguem até o sétimo ano, distorcendo os indicadores antes deste período. Não se prolongou mais tempo, porque acima de dez anos, a dificuldade de uma previsão precisa é muito difícil. O gráfico 9 demonstra o resultado desta movimentação financeira.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 9 - Movimentação financeira do grupo.

Baseado nestas condições foram calculados os índices de rentabilidade, obtendo os resultados no quadro 30.

VPL	R\$ 491.205,30
Tx de Desconto	10,00%
TIR	22%
TIRM	16%
Tx Reinvestimento	10%

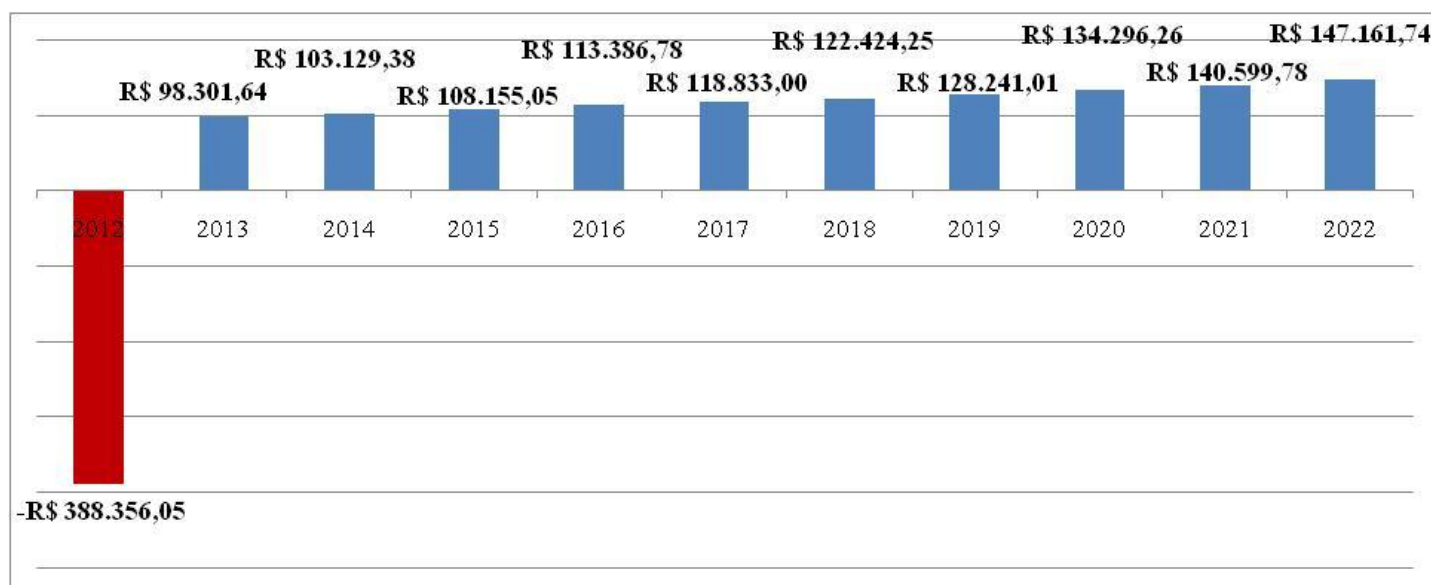
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 30 - Rentabilidade em 10 anos.

O VPL (Valor Presente Líquido) indica o quanto este investimento vale a valor presente, considerando um determinada taxa de desconto, que no caso foi adotada como 10% a.a.. A TIR (Taxa Interna de Retorno) demonstra o quanto este investimento irá retornar, resultando no caso em 22%. A TIRM (Taxa Interna de Retorno Modificada) é uma adaptação da anterior, porém esta considera que os montantes de retorno que o investimento propicia são reinvestidos a uma outra taxa, no caso, 10% a.a..

O *Payback* não foi calculado neste caso, porque o investimento ocorre ao longo de sete anos, assim, será calculado o retorno individual de uma loja isolada para se obter este indicador. Cada loja possuirá uma rentabilidade, já que cada uma possui algumas variáveis específicas, como a porcentagem de despesas e custo de mercadoria, por isso, será considerada a primeira loja, a qual é a filial piloto.

Para este cálculo de rentabilidade, foi considerado o período de dez anos, pois é o mesmo utilizado anteriormente. Considerando apenas uma unidade isoladamente a movimentação financeira seria a que está demonstrada no gráfico 10.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 10 – Movimentação financeira da unidade.

Neste caso os indicadores financeiros referente a apenas uma unidade é demonstrado no quadro 31.

PAYBACK	3,69
VPL	R\$ 302.416,15
Tx de Desconto	10,00%
TIR	26%
TIRM	17%
Tx Reinvestimento	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 31 - Rentabilidade uma unidade em 10 anos.

A diferença entre as rentabilidades de TIR e VPL é provocada pelo maior período de consideração, já que com o grupo, as últimas lojas foram consideradas previsões de menos anos do que esta unidade isolada, onde se considerou o período de dez anos.

Segundo Deloitte (2003), um típico plano de negócio deve ter uma previsão de cinco anos, sendo uma previsão menor insuficiente e uma maior muito especulativa para ser utilizada. Todavia, neste plano se utiliza dez anos porque na previsão do grupo todo, existem investimentos ao longo de sete anos, enviesando a análise do retorno, já que em cinco anos, a TIR ainda seria -12% a.a. Quando se depara com apenas uma unidade, apesar de o

investimento ser apenas inicial, como o *payback* é de 3,69 anos, existe apenas 1,31 anos para utilizar como retorno, o que também seria uma análise enviesada do potencial do negócio. No caso de uma única unidade, a TIR seria de 11,8% a.a. no quinto ano. Portanto, optou-se por destacar e realizar uma análise nos dados de 10 anos, porém destacando que este negócio é um investimento no longo prazo.

5.9.1.6 Ponto de Equilíbrio

No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos gastos fixos e variáveis. Sua maior importância é saber em que momento o negócio começa a ter lucro (Dornelas, 2001).

Assim, tomaram-se como base os dados de gastos da Carlito Modas em 2009 para calcular o ponto de equilíbrio das novas lojas. Os gastos fixos representaram 13,5% do total, o que é positivo, pois caso a loja não venda bem, seu prejuízo não será tão grande. Os seus gastos concentram-se no custo da mercadoria vendida (68,5%) e no salário comissionado dos funcionários (5,4%), os quais são gastos variáveis.

Para o cálculo dos gastos fixos, utilizou-se a porcentagem que estes possuem da receita da Carlito Modas acrescentando 50%. Apesar de os gastos fixos, por sua definição não se alterarem, estudos mostram que ele varia conforme o faturamento, porém em menor intensidade, sendo mais visível em diferenças significativas do faturamento, como neste caso, onde as novas lojas terão uma receita inicial de 21% do que a Carlito Modas teve em 2009. Portanto, tomou-se a porcentagem que eles representavam da receita e acrescentou 50%, pois pequenas empresas possuem um maior gasto fixo proporcional do que grandes empresas, necessitando de uma variável para reajustar esta diferença. Esta variável foi estimada pela proprietária da loja.

Já os gastos variáveis foram estimados baseados na porcentagem que representam do faturamento, pois eles são diretamente proporcionais a receita.

O ponto de equilíbrio da Carlito Modas e das novas lojas podem ser visualizados no quadro 32.

	P. de Equilíbrio Anual	P. de Equilíbrio Mensal	Fat. Estimado	% do Fat. Estimado
Carlito Modas	R\$ 684.993,63	R\$ 57.082,80	R\$ 2.347.339,00	29,2%
Nova Unidade	R\$ 218.862,81	R\$ 18.238,57	R\$ 500.000,00	43,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 32 - Ponto de equilíbrio.

Neste quadro pode-se observar que a Carlito Modas trabalha com um faturamento bem superior ao seu ponto de equilíbrio. Já as novas unidades é possível visualizar, que mesmo com um erro de previsão de vendas de 56,2% para baixo, o investimento não estaria com prejuízos operacionais, o que diminui significativamente o risco do negócio.

5.9.2 Cenário pessimista

Baseado em uma franquía que a proprietária do Carlito Modas abriu em 2006 com a grife Recruta, pode-se ter uma idéia de um cenário pessimista, pois foi uma nova loja aberta que não deu certo. Esta empresa foi aberta na cidade de Assis, trabalhando exclusivamente com a marca Recruta e faturou nestes quatro anos uma média de R\$240.000,00 por ano.

As razões de esta loja, que continua em funcionamento, não ter obtido sucesso são:

- Não possuía o *know-how* de trabalhar com este nicho, o qual é de uma classe social elevada, de tamanho reduzido e que exige um tratamento diferenciado
- Não encontrou bons funcionários, já que a loja é pequena e não tem condição de pagar bons salários
- Não possui um grande mix de mercadoria, pois trabalha com apenas um fornecedor
- Falta de atenção do proprietário, já que os retornos eram baixos
- A marca não possui um valor agregado que se pensou que tinha inicialmente

As novas lojas que serão inauguradas não possuem os problemas listados acima, pois é um público que se tem um bom conhecimento de como deve ser trabalhado, as remunerações são as mesmas praticadas na Carlito Modas, sendo o salário da gerente ainda maior, o mix de mercadoria é o mesmo da matriz, o proprietário dará a devida atenção já que os resultados são muito mais expressivos, e a loja trabalhará com uma diversidade de marcas, não dependendo do valor agregado de um único fornecedor.

Assim, em um cenário pessimista as novas unidades terão um faturamento próximo ao da empresa Recruta, sendo estimado que no mínimo se atinja o ponto de equilíbrio de R\$220.000,00 em vendas anuais. Dessa forma, o negócio não teria prejuízos operacionais, porém está sujeito a prejuízos no valor investido e no valor que a empresa estará valendo na sua venda.

Visto esta mudança de cenário, a estratégia deverá ser adaptada a nova realidade. Como a loja de Paraguaçu Paulista não está dando lucros, será adiada a inauguração da

próxima loja. Além disso, após 3,5 anos trabalhando sem resultados satisfatórios, esta unidade deverá ser vendida, e inaugurada uma nova em outra cidade. Esta nova inauguração é porque pode ocorrer de os problemas da primeira serem provocados por razões externas, como por exemplo o tamanho da cidade, a sua economia, ou mesmo a não adaptação ao perfil dos clientes. Por isso, pretende-se inaugurar uma outra unidade na cidade de Ourinhos, mesmo a primeira não indo dentro do esperado.

Neste cenário pessimista, também será estimado que as vendas da unidade de Ourinhos também sejam de R\$220.000,00, valor próximo das vendas da Recruta e do ponto de equilíbrio. No caso, o tempo limite de escape do negócio, também seria de três anos. Portanto, caso não houver lucros significativos, esta loja também será vendida e não se tentará abrir uma nova loja mais, centrando as atenções apenas na matriz.

5.9.2.1 DRE do cenário pessimista

A DRE destas duas lojas pode ser observada no quadro 33.

DRE Novas Unidades	2012	2013	2014	2015
Receita	R\$ 88.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 308.000,00
Imp., dev. e abat.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 88.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 308.000,00
CMV	-R\$ 45.387,01	-R\$ 113.467,52	-R\$ 113.467,52	-R\$ 158.854,53
Lucro Bruto	R\$ 42.612,99	R\$ 106.532,48	R\$ 106.532,48	R\$ 149.145,47
Despesas Operacionais	-R\$ 39.249,96	-R\$ 98.124,90	-R\$ 98.124,90	-R\$ 137.374,86
Vendas	-R\$ 15.629,85	-R\$ 39.074,63	-R\$ 39.074,63	-R\$ 54.704,49
Administrativas	-R\$ 23.620,11	-R\$ 59.050,27	-R\$ 59.050,27	-R\$ 82.670,37
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 3.363,03	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58	R\$ 11.770,61
Rec./Desp. Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 3.363,03	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58	R\$ 11.770,61
Impostos	-R\$ 3.344,00	-R\$ 8.360,00	-R\$ 8.360,00	-R\$ 11.704,00
Lucro Líquido	R\$ 19,03	R\$ 47,58	R\$ 47,58	R\$ 66,61

DRE Novas Unidades	2016	2017	2018	2019
Receita	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ -
Imp., dev. e abat.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ -
CMV	-R\$ 113.467,52	-R\$ 113.467,52	-R\$ 113.467,52	R\$ -
Lucro Bruto	R\$ 106.532,48	R\$ 106.532,48	R\$ 106.532,48	R\$ -
Despesas Operacionais	-R\$ 98.124,90	-R\$ 98.124,90	-R\$ 98.124,90	R\$ -
Vendas	-R\$ 39.074,63	-R\$ 39.074,63	-R\$ 39.074,63	R\$ -
Administrativas	-R\$ 59.050,27	-R\$ 59.050,27	-R\$ 59.050,27	R\$ -
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58	R\$ -
Rec./Desp. Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58	R\$ -
Impostos	-R\$ 8.360,00	-R\$ 8.360,00	-R\$ 8.360,00	R\$ -
Lucro Líquido	R\$ 47,58	R\$ 47,58	R\$ 47,58	R\$ -

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 33 - DRE do cenário pessimista.

Para se comprar a DRE de apenas uma loja individual, pode-se observar no quadro 34.

DRE Novas Unidades	2012	2013	2014	2015
Receita	R\$ 88.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 88.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 220.000,00
CMV	-R\$ 45.387,01	-R\$ 113.467,52	-R\$ 113.467,52	-R\$ 113.467,52
Lucro Bruto	R\$ 42.612,99	R\$ 106.532,48	R\$ 106.532,48	R\$ 106.532,48
Despesas Operacionais	-R\$ 39.249,96	-R\$ 98.124,90	-R\$ 98.124,90	-R\$ 98.124,90
Vendas	-R\$ 15.629,85	-R\$ 39.074,63	-R\$ 39.074,63	-R\$ 39.074,63
Administrativas	-R\$ 23.620,11	-R\$ 59.050,27	-R\$ 59.050,27	-R\$ 59.050,27
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 3.363,03	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 3.363,03	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58	R\$ 8.407,58
Impostos	-R\$ 3.344,00	-R\$ 8.360,00	-R\$ 8.360,00	-R\$ 8.360,00
Lucro Líquido	R\$ 19,03	R\$ 47,58	R\$ 47,58	R\$ 47,58

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 34 - DRE de uma unidade no cenário pessimista.

5.9.2.2 Financiamento do cenário pessimista

Como não haverá lucro, a forma de pagamento da dívida será distinta, pois não haverá como pagar as amortizações anuais. Assim, será necessário pagar a dívida com o preço de venda da loja, e ainda assim, haverá algumas pendências financeiras, pois apesar de não haver prejuízos operacionais, haverá prejuízos entre o valor investido e o valor de venda.

A venda desta primeira loja será ao seu preço de mercado, que no caso deve estar em torno de R\$100.000,00, pois não gera lucros, tendo como maior benefício a sua reforma do local e sua pequena carteira de cliente. Além disso, o capital de giro será recuperado, pois seus clientes irão pagar as dívidas e não gerarão mais, sendo possível recuperar o capital de giro R\$42748,41. O mesmo se dará com a unidade de Ourinhos, tendo os mesmos valores estimados de venda da primeira unidade.

Assim, o pagamento do financiamento será conforme o quadro 35.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dívida	R\$ 366.405,11	R\$ 384.710,04	R\$ 423.139,03	R\$ 631.949,95	R\$ 695.082,04	R\$ 782.859,22	R\$ 861.097,57
Juros	R\$ 18.320,26	R\$ 38.471,00	R\$ 60.634,16	R\$ 63.194,99	R\$ 87.828,46	R\$ 78.285,92	R\$ 104.430,01
Total com Juros	R\$ 384.725,37	R\$ 423.181,05	R\$ 483.773,19	R\$ 695.144,94	R\$ 782.910,50	R\$ 861.145,14	R\$ 965.527,58
Amortização	-R\$ 15,33	-R\$ 42,02	-R\$ 47,58	-R\$ 62,90	-R\$ 51,28	-R\$ 47,58	-R\$ 142.748,41
Total Remanescente	R\$ 384.710,04	R\$ 423.139,03	R\$ 483.725,61	R\$ 695.082,04	R\$ 782.859,22	R\$ 861.097,57	R\$ 822.779,17

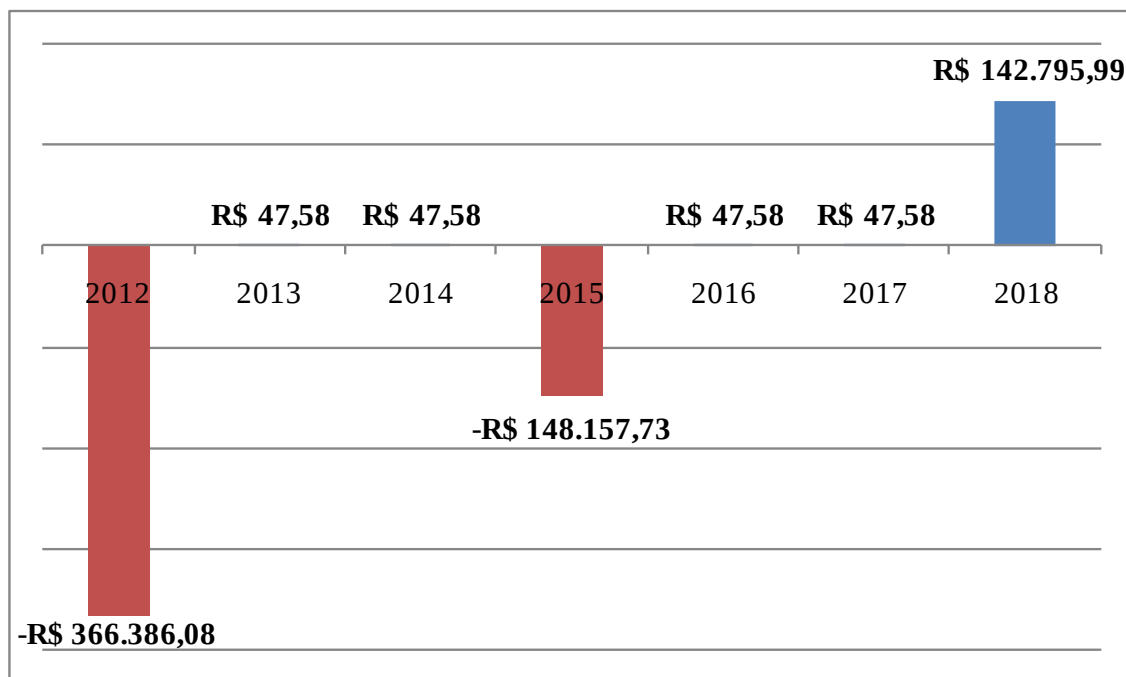
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 35 - Financiamento no cenário pessimista.

Como se pode observar, mesmo vendendo as duas empresas, ainda restará uma dívida no valor de R\$822.779,17.

5.9.2.3 Rentabilidade do cenário pessimista

Baseado nestas premissas a movimentação financeira seria a do gráfico 11.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 11 - Movimentação financeira no cenário pessimista.

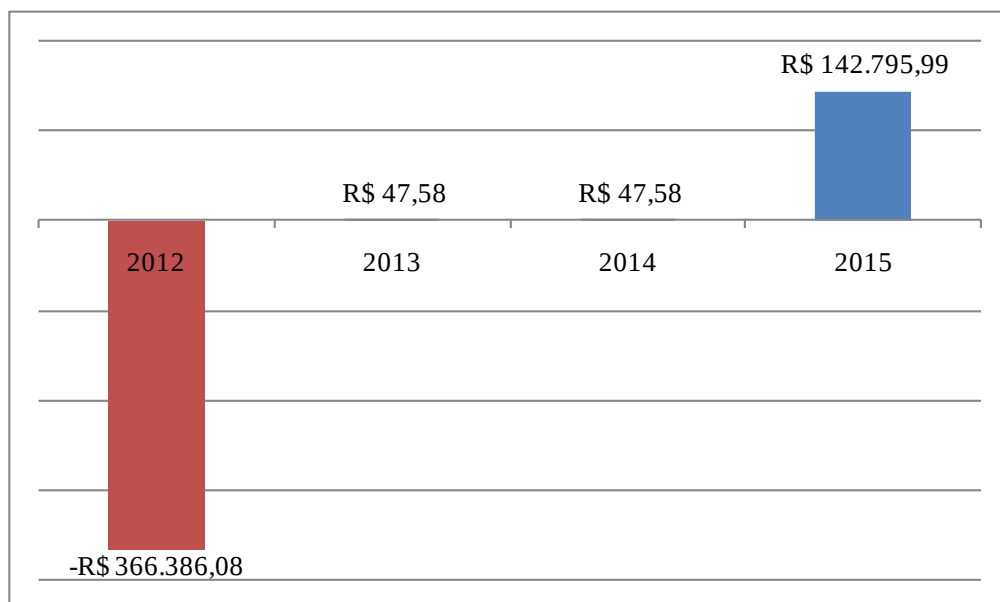
Através destes valores foram calculados os indicadores financeiros que podem ser observados no quadro 36.

PAYBACK	Não Existe
VPL	-R\$ 360.863,60
Tx de Desconto	10%
TIR	-23%
TIRM	-18%
Tx Reinvestimento	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 36 - Rentabilidade no cenário pessimista.

Quando for considerado apenas uma loja se obterá as movimentações financeiras do gráfico 12.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 12 - Movimentação financeira de uma unidade no cenário pessimista.

Através destes valores foram calculados os indicadores financeiros que podem ser observados no quadro 37.

PAYBACK	Não Existe
VPL	-R\$ 235.471,61
Tx de Desconto	10%
TIR	-26,9%
TIRM	-26,9%
Tx Reinvestimento	10,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 37 - Rentabilidade de uma loja no cenário pessimista.

Portanto, o rendimento que este cenário pessimista gera é negativo, resultando em um prejuízo operacional máximo de R\$-360.863,60 para as duas lojas. Devido ao financiamento e, conseqüentemente, os juros embutidos nesta operação, o prejuízo final em 2018 que este investimento deverá retornar é de R\$-822.779,17.

5.9.3 Cenário otimista

Para o cenário otimista, a previsão de vendas será baseada na receita obtida pela empresa em 1996. Este ano foi selecionado, pois até 1993, ano em que a nova proprietária assumiu, a loja apresentava um desempenho muito tímido. Por isso, pode-se considerar como uma inauguração da loja em 1993. Dessa forma, considera-se que com o *know-how* obtido ao longo destes anos, seria possível abrir uma loja com vendas equivalente a uma boa loja com dois anos de idade.

Neste ano a loja obteve um faturamento de R\$329.737,00, porém é necessário atualizar este valor com a inflação do período. Segundo IBGE, a inflação entre julho de 1996 e abril de 2010 do IPCA foi de 89,81%, o que resulta em um faturamento equivalente a R\$625.873,80.

5.9.3.1 DRE do cenário otimista

A DRE do cenário otimista acompanha os valores do quadro 38.

DRE Novas Unidades	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Receita	R\$ 250.349,52	R\$ 625.873,80	R\$ 901.884,15	R\$ 1.304.121,34	R\$ 1.607.939,84	R\$ 2.039.125,32
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 250.349,52	R\$ 625.873,80	R\$ 901.884,15	R\$ 1.304.121,34	R\$ 1.607.939,84	R\$ 2.039.125,32
CMV	-R\$ 129.120,63	-R\$ 322.801,59	-R\$ 456.138,25	-R\$ 659.574,32	-R\$ 797.154,61	-R\$ 1.010.919,76
Lucro Bruto	R\$ 121.228,88	R\$ 303.072,21	R\$ 445.745,90	R\$ 644.547,02	R\$ 810.785,23	R\$ 1.028.205,57
Despesas Operacionais	-R\$ 59.241,14	-R\$ 151.344,18	-R\$ 225.011,90	-R\$ 326.766,77	-R\$ 416.393,50	-R\$ 528.850,25
Vendas	-R\$ 20.012,20	-R\$ 50.030,49	-R\$ 72.093,94	-R\$ 104.247,58	-R\$ 128.533,93	-R\$ 163.001,62
Administrativas	-R\$ 39.228,94	-R\$ 101.313,68	-R\$ 152.917,96	-R\$ 222.519,18	-R\$ 287.859,57	-R\$ 365.848,63
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 61.987,75	R\$ 151.728,04	R\$ 220.734,00	R\$ 317.780,26	R\$ 394.391,73	R\$ 499.355,32
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 61.987,75	R\$ 151.728,04	R\$ 220.734,00	R\$ 317.780,26	R\$ 394.391,73	R\$ 499.355,32
Impostos	-R\$ 9.513,28	-R\$ 25.911,18	-R\$ 36.486,82	-R\$ 53.990,62	-R\$ 65.717,52	-R\$ 84.419,79
Lucro Líquido	R\$ 52.474,47	R\$ 125.816,86	R\$ 184.247,19	R\$ 263.789,63	R\$ 328.674,21	R\$ 414.935,53

DRE Novas Unidades	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Receita	R\$ 2.373.078,98	R\$ 2.835.635,17	R\$ 2.951.896,21	R\$ 3.072.923,96	R\$ 3.198.913,84	R\$ 3.330.069,30
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 2.373.078,98	R\$ 2.835.635,17	R\$ 2.951.896,21	R\$ 3.072.923,96	R\$ 3.198.913,84	R\$ 3.330.069,30
CMV	-R\$ 1.152.750,32	-R\$ 1.377.442,29	-R\$ 1.433.917,43	-R\$ 1.492.708,04	-R\$ 1.553.909,07	-R\$ 1.617.619,34
Lucro Bruto	R\$ 1.220.328,66	R\$ 1.458.192,88	R\$ 1.517.978,78	R\$ 1.580.215,91	R\$ 1.645.004,77	R\$ 1.712.449,96
Despesas Operacionais	-R\$ 636.119,92	-R\$ 760.440,68	-R\$ 788.429,28	-R\$ 817.565,41	-R\$ 847.896,12	-R\$ 879.470,39
Vendas	-R\$ 189.696,88	-R\$ 226.672,24	-R\$ 235.965,81	-R\$ 245.640,40	-R\$ 255.711,66	-R\$ 266.195,84
Administrativas	-R\$ 446.423,04	-R\$ 533.768,44	-R\$ 552.463,47	-R\$ 571.925,00	-R\$ 592.184,46	-R\$ 613.274,55
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 584.208,74	R\$ 697.752,19	R\$ 729.549,51	R\$ 762.650,51	R\$ 797.108,65	R\$ 832.979,58
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 584.208,74	R\$ 697.752,19	R\$ 729.549,51	R\$ 762.650,51	R\$ 797.108,65	R\$ 832.979,58
Impostos	-R\$ 97.394,28	-R\$ 117.395,30	-R\$ 122.208,50	-R\$ 127.219,05	-R\$ 132.435,03	-R\$ 137.864,87
Lucro Líquido	R\$ 486.814,46	R\$ 580.356,90	R\$ 607.341,00	R\$ 635.431,46	R\$ 664.673,62	R\$ 695.114,71

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 38 - DRE do cenário otimista.

Para se comprar a DRE de apenas uma loja individual, pode-se observar o quadro 39.

DRE Novas Unidades	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Receita	R\$ 250.349,52	R\$ 625.873,80	R\$ 625.873,80	R\$ 625.873,80	R\$ 625.873,80	R\$ 625.873,80
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 250.349,52	R\$ 625.873,80	R\$ 625.873,80	R\$ 625.873,80	R\$ 625.873,80	R\$ 625.873,80
CMV	-R\$ 129.120,63	-R\$ 322.801,59	-R\$ 316.542,85	-R\$ 316.542,85	-R\$ 310.284,11	-R\$ 310.284,11
Lucro Bruto	R\$ 121.228,88	R\$ 303.072,21	R\$ 309.330,95	R\$ 309.330,95	R\$ 315.589,69	R\$ 315.589,69
Despesas Operacionais	-R\$ 59.241,14	-R\$ 151.344,18	-R\$ 157.602,91	-R\$ 157.602,91	-R\$ 163.861,65	-R\$ 163.861,65
Vendas	-R\$ 20.012,20	-R\$ 50.030,49	-R\$ 50.030,49	-R\$ 50.030,49	-R\$ 50.030,49	-R\$ 50.030,49
Administrativas	-R\$ 39.228,94	-R\$ 101.313,68	-R\$ 107.572,42	-R\$ 107.572,42	-R\$ 113.831,16	-R\$ 113.831,16
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 61.987,75	R\$ 151.728,04	R\$ 151.728,04	R\$ 151.728,04	R\$ 151.728,04	R\$ 151.728,04
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 61.987,75	R\$ 151.728,04	R\$ 151.728,04	R\$ 151.728,04	R\$ 151.728,04	R\$ 151.728,04
Impostos	-R\$ 9.513,28	-R\$ 25.911,18	-R\$ 25.911,18	-R\$ 25.911,18	-R\$ 25.911,18	-R\$ 25.911,18
Lucro Líquido	R\$ 52.474,47	R\$ 125.816,86	R\$ 125.816,86	R\$ 125.816,86	R\$ 125.816,86	R\$ 125.816,86

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 39 - DRE de uma loja no cenário otimista.

5.9.3.2 Financiamento do cenário otimista

No cenário otimista a dívida também seria pago no longo prazo, sendo liquidada praticamente somente em 2019. O seu maior valor é na abertura da terceira loja, chegando ao valor de R\$ 754732,48, porém neste momento a chance de sucesso de uma nova unidade é muito mais certo devido a aprendizagem obtida até então.

O quadro 40 demonstra o fluxo do financiamento.

	2012	2013	2014	2015
Dívida	R\$ 457.100,70	R\$ 437.698,09	R\$ 827.031,56	R\$ 714.008,92
Juros	R\$ 22.855,03	R\$ 43.769,81	R\$ 59.848,12	R\$ 71.400,89
Total c/ Juros	R\$ 479.955,73	R\$ 481.467,90	R\$ 886.879,68	R\$ 785.409,81
Amortização	-R\$ 42.257,64	-R\$ 111.537,04	-R\$ 172.870,75	-R\$ 248.302,65
Total Remanescente	R\$ 437.698,09	R\$ 369.930,86	R\$ 714.008,92	R\$ 537.107,16

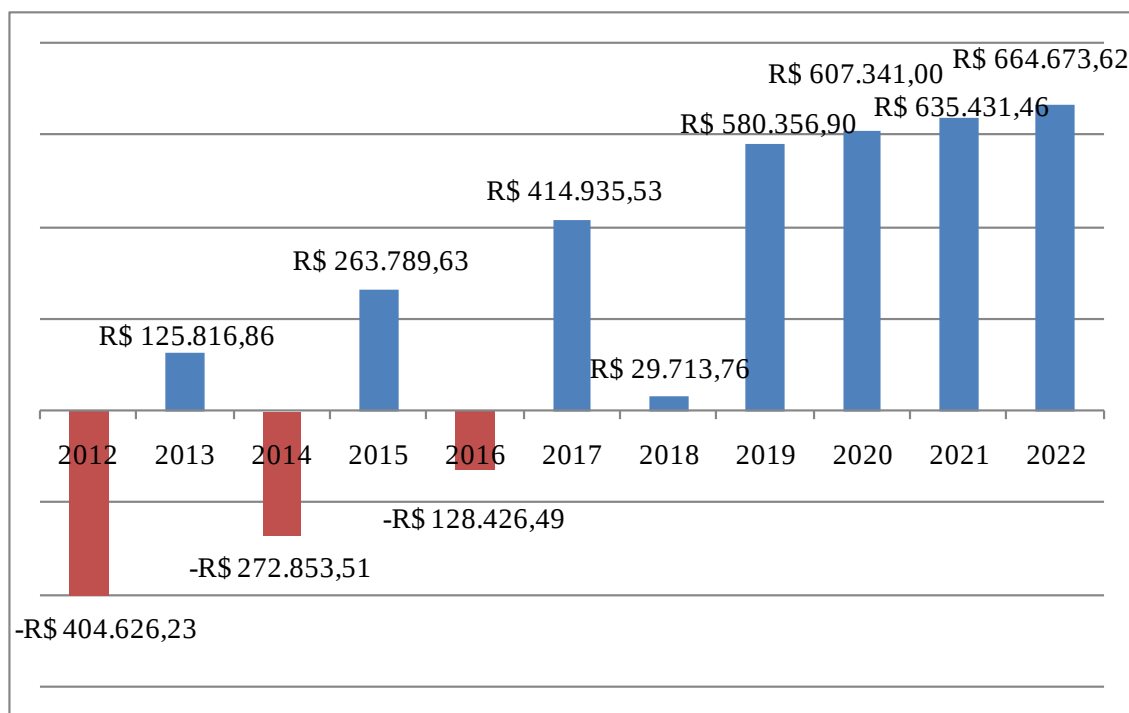
	2016	2017	2018	2019
Dívida	R\$ 994.207,86	R\$ 754.732,48	R\$ 889.166,05	R\$ 482.408,04
Juros	R\$ 76.565,75	R\$ 75.473,25	R\$ 66.061,57	R\$ 48.240,80
Total c/ Juros	R\$ 1.070.773,61	R\$ 830.205,73	R\$ 955.227,62	R\$ 530.648,85
Amortização	-R\$ 316.041,13	-R\$ 398.140,38	-R\$ 472.819,57	-R\$ 530.648,85
Total Remanescente	R\$ 754.732,48	R\$ 432.065,35	R\$ 482.408,04	R\$ -

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 40 - Financiamento no cenário otimista.

5.9.3.3 Rentabilidade do cenário otimista

A rentabilidade neste cenário obedece a movimentação financeira exposta no gráfico 13.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 13 - Movimentação financeira no cenário otimista.

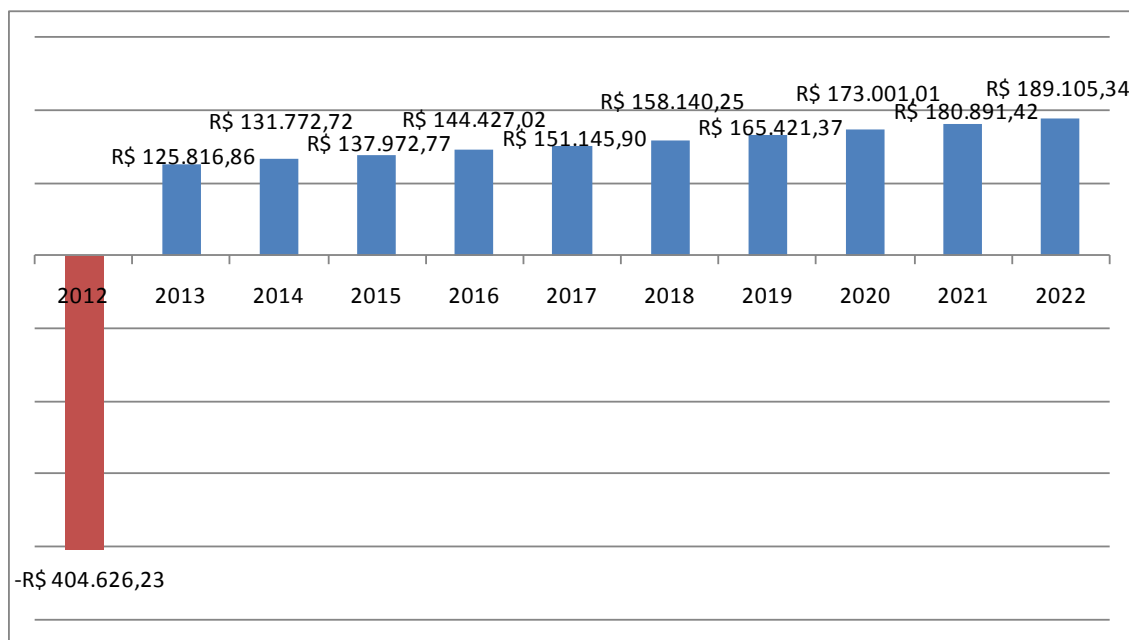
Através destes valores foram calculados os indicadores financeiros que podem ser observados no quadro 41. Estes indicadores são do décimo ano do investimento, pois como comentado anteriormente, como o prazo da dívida é longo, é necessário fazer a análise dos indicadores no longo prazo.

PAYBACK	6,95
VPL	R\$ 887.300,27
Tx de Desconto	10%
TIR	29,9%
TIRM	19,9%
Tx Reinvestimento	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 41 - Rentabilidade no cenário otimista.

Quando for considerado apenas uma loja se obterá as movimentações financeiras do gráfico 14.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 14 - Movimentação financeira de uma unidade no cenário otimista.

Através destes valores foram calculados os indicadores financeiros que podem ser observados no quadro 42.

PAYBACK	3,06
VPL	R\$ 472.086,94
Tx de Desconto	10%
TIR	32,9%
TIRM	19,5%
Tx Reinvestimento	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 42 - Rentabilidade de uma loja no cenário pessimista.

Portanto, o rendimento que este cenário otimista estima é o pagamento de toda a dívida em sete anos, possuindo uma TIR de 29,9% no décimo ano, um valor muito expressivo se comparado com outros investimentos.

5.9.4 Taxa de mínima de atratividade

A taxa de mínima de atratividade é o retorno mínimo que o investidor espera receber pelo seu investimento, por isso, os resultados do plano de negócio devem ser maior que esta taxa de atratividade para se tornar viável. No caso deste projeto existem duas premissas que se fazem presente neste pré-requisito de avaliação.

O primeiro é que a taxa mínima de atratividade é equivalente ao investimento em renda fixa, hoje, em torno de 10% a.a. descontando os impostos de renda, com um acréscimo do risco de capital. Apesar de a expectativa no curto prazo ser uma subida da taxa selic para controlar a inflação, como o investimento é de longo prazo, deve-se comparar com o valor médio de 2012 até 2022, e neste cenário tem-se uma expectativa de redução da taxa de juros básico da economia. Dessa forma, procurando ser mais cauteloso, adotou-se a taxa atual para os próximos anos como forma de comparação. Todavia, como também existe um maior risco de capital ao investir em um negócio do que em renda fixa, optou-se em adicionar um valor de 50% a taxa de *benchmark* como forma de agregar o risco de capital embutido, resultando em uma taxa mínima de atratividade de 15% a.a..

A segunda premissa é que, apesar de se ter definido inicialmente a estratégia de expansão por meio de desenvolvimento de novos mercados, é necessário comparar os ganhos da penetração de mercado, pois a abertura de novas lojas, não impede diretamente o crescimento de vendas da matriz, apesar de que segundo Ansoff (1977), o ideal é trabalhar apenas com uma estratégia. Assim, baseado nas mesmas premissas de crescimento das filiais, a projeção de resultados da DRE da matriz segue o quadro 43.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Receita	R\$ 2.347.339,00	R\$ 2.535.200,00	R\$ 2.639.143,20	R\$ 2.747.348,07	R\$ 2.859.989,34	R\$ 2.977.248,91	R\$ 3.099.316,11
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 2.347.339,00	R\$ 2.535.200,00	R\$ 2.639.143,20	R\$ 2.747.348,07	R\$ 2.859.989,34	R\$ 2.977.248,91	R\$ 3.099.316,11
CMV	-R\$ 1.210.667,00	-R\$ 1.307.558,46	-R\$ 1.361.168,36	-R\$ 1.416.976,26	-R\$ 1.475.072,29	-R\$ 1.505.777,77	-R\$ 1.567.514,65
Lucro Bruto	R\$ 1.136.672,00	R\$ 1.227.641,54	R\$ 1.277.974,84	R\$ 1.330.371,81	R\$ 1.384.917,05	R\$ 1.471.471,14	R\$ 1.531.801,46
Despesas Operacionais	-R\$ 471.203,07	-R\$ 508.914,15	-R\$ 529.779,63	-R\$ 551.500,59	-R\$ 574.112,12	-R\$ 597.650,71	-R\$ 622.154,39
Vendas	-R\$ 187.639,30	-R\$ 202.656,35	-R\$ 210.965,26	-R\$ 219.614,84	-R\$ 228.619,04	-R\$ 237.992,42	-R\$ 247.750,11
Administrativas	-R\$ 283.563,77	-R\$ 306.257,80	-R\$ 318.814,37	-R\$ 331.885,76	-R\$ 345.493,07	-R\$ 359.658,29	-R\$ 374.404,28
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 665.468,93	R\$ 718.727,39	R\$ 748.195,21	R\$ 778.871,22	R\$ 810.804,94	R\$ 873.820,43	R\$ 909.647,06
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 665.468,93	R\$ 718.727,39	R\$ 748.195,21	R\$ 778.871,22	R\$ 810.804,94	R\$ 873.820,43	R\$ 909.647,06
Impostos	-R\$ 85.468,93	-R\$ 92.309,13	-R\$ 96.093,81	-R\$ 100.033,66	-R\$ 104.135,03	-R\$ 108.404,57	-R\$ 112.849,16
Lucro Líquido	R\$ 580.000,00	R\$ 626.418,25	R\$ 652.101,40	R\$ 678.837,56	R\$ 706.669,90	R\$ 765.415,86	R\$ 796.797,91

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Receita	R\$ 3.226.388,07	R\$ 3.358.669,98	R\$ 3.496.375,45	R\$ 3.639.726,84	R\$ 3.788.955,65	R\$ 3.944.302,83	R\$ 4.106.019,24
Impostos, devoluções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ 3.226.388,07	R\$ 3.358.669,98	R\$ 3.496.375,45	R\$ 3.639.726,84	R\$ 3.788.955,65	R\$ 3.944.302,83	R\$ 4.106.019,24
CMV	-R\$ 1.599.518,87	-R\$ 1.665.099,15	-R\$ 1.698.404,46	-R\$ 1.768.039,04	-R\$ 1.840.528,64	-R\$ 1.915.990,32	-R\$ 1.994.545,92
Lucro Bruto	R\$ 1.626.869,20	R\$ 1.693.570,83	R\$ 1.797.970,99	R\$ 1.871.687,80	R\$ 1.948.427,00	R\$ 2.028.312,51	R\$ 2.111.473,32
Despesas Operacionais	-R\$ 647.662,72	-R\$ 674.216,89	-R\$ 701.859,79	-R\$ 730.636,04	-R\$ 760.592,11	-R\$ 791.776,39	-R\$ 824.239,22
Vendas	-R\$ 257.907,87	-R\$ 268.482,09	-R\$ 279.489,86	-R\$ 290.948,94	-R\$ 302.877,85	-R\$ 315.295,84	-R\$ 328.222,97
Administrativas	-R\$ 389.754,85	-R\$ 405.734,80	-R\$ 422.369,93	-R\$ 439.687,09	-R\$ 457.714,27	-R\$ 476.480,55	-R\$ 496.016,25
Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 979.206,48	R\$ 1.019.353,94	R\$ 1.096.111,21	R\$ 1.141.051,77	R\$ 1.187.834,89	R\$ 1.236.536,12	R\$ 1.287.234,10
Receita/Despesa Não Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 979.206,48	R\$ 1.019.353,94	R\$ 1.096.111,21	R\$ 1.141.051,77	R\$ 1.187.834,89	R\$ 1.236.536,12	R\$ 1.287.234,10
Impostos	-R\$ 117.475,97	-R\$ 122.292,49	-R\$ 127.306,48	-R\$ 132.526,05	-R\$ 137.959,62	-R\$ 143.615,96	-R\$ 149.504,21
Lucro Líquido	R\$ 861.730,50	R\$ 897.061,45	R\$ 968.804,73	R\$ 1.008.525,72	R\$ 1.049.875,27	R\$ 1.092.920,16	R\$ 1.137.729,89

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 43 - DRE da matriz.

Baseado nestas estimativas pode-se calcular o quanto aumentará a rentabilidade dos dados financeiros da matriz para comparar com a criação de novas unidades. Por isso, será utilizado o lucro líquido de 2012 a 2022 (mesmo período de comparação dos indicadores financeiros das filiais) descontando os ganhos em 2011, ou seja, quer se analisar o quanto deverá ganhar a mais, analisando apenas o crescimento e não levando em conta os que já se obtém atualmente.

Dessa forma, o VPL (Valor Presente Líquido) dos futuros lucros líquidos descontado o lucro líquido de 2011 equivale a R\$1.359.457,69.

Como este valor é significativamente maior do que a previsão no cenário mais otimista, a segunda premissa da taxa mínima de atratividade é que a inauguração de novas unidades não atrapalhe o desempenho da matriz, já que esta provoca ganhos 2,8 vezes maior do que o cenário mais provável, que deve retornar R\$491.205,30.

O quadro 44 resume as duas premissas da taxa mínima de atratividade.

Taxa Mínima de Atratividade	
Retorno Financeiro	15% a.a.
Administração	Continuar com a penetração de mercado, não entrando em conflito os interesses da matriz e das novas unidades

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 44 - Taxa mínima de atratividade.

5.10 Conclusão do plano de negócio

Através da análise de mercado realizada neste trabalho, conclui-se que o momento econômico brasileiro é favorável para investimento tanto no varejo de roupa quanto em outras áreas. Focalizando-se na região de Assis, as cidades mais adequadas para a expansão da loja Carlito Modas são, na respectiva ordem, Paraguaçu Paulista, Ourinhos, Marília e Presidente Prudente.

Baseado nas análises realizadas sobre a empresa Carlito Modas percebe-se que é uma organização de origem familiar, que apesar do seu tamanho, possui uma excelente administração, tanto na área financeira, quanto na área de marketing e de recursos humanos, o que se reflete no seu crescimento por tantos anos consecutivos.

Assim, sugere-se que o modelo de estratégia e administração aplicada ao Carlito Modas, seja replicado as novas unidades que serão criadas, buscando aproveitar este *know-how* já desenvolvido. Por isso, a estratégia será atender ao público de classe social B, C e D, em sua maioria do sexo feminino, dando-lhes um atendimento diferenciado da concorrência e fornecendo-lhes uma grande variedade de produtos a serem escolhidos.

O *mix* de produto que as novas empresas possuirão é semelhante ao da Carlito Modas, porém deseja-se manter os níveis de estoque um pouco abaixo do praticado atualmente. O estoque da loja é muito elevado se comparado com seus concorrentes, pois faz parte da estratégia de possuir uma ampla variedade de produtos.

No plano operacional as filiais deverão possuir uma estrutura física semelhante, para tentar criar uma identidade entre elas. Além disso, suas seqüências de atividades cotidianas também devem ser similares, tanto na forma de vender, quanto nos serviços administrativos.

No aspecto de recursos humanos estas novas unidades deverão possuir as políticas aprimoradas das práticas da Carlito Modas. Deste modo, os funcionários serão contratados através de um processo seletivo, que possui o apoio de profissionais da área de psicologia, os

colaboradores receberão treinamentos constantemente, principalmente sobre o tema de vendas e motivação, a fim de preparar melhor esta mão de obra, e o salário das vendedoras devem ser diretamente relacionado à sua produtividade, recebendo comissões e prêmios mais significativos por atingir suas metas.

A estratégia de marketing deve manter a metodologia de precificação (margem de 108%), a localização das filiais deve ser em bons pontos nos centros comerciais, os produtos vendidos devem ser os mesmos da Carlito Modas, buscando sempre trazer novidades e, pouco a pouco, novas marcas, e a comunicação deve ser agressiva, principalmente, no primeiro ano, diferenciando-se neste quesito dos concorrentes.

Por fim, as estimativas financeiras no cenário mais provável apontam que cada loja inaugurada possui um *payback* de 3,69 anos, e o grupo possui uma TIR de 22% a.a., uma de TIRM de 16% a.a. e um VPL de R\$ 491.205,30 no décimo ano do investimento.

Para se comparar se este negócio é viável ou não, é necessário comparar os retornos esperados com uma taxa mínima de atratividade. Como comentado no trabalho a taxa mínima atende a duas premissas: ao retorno de 15% a.a. e ao continuo desenvolvimento das vendas na matriz. Ao primeiro item o trabalho é viável, pois tanto sua TIR é de 22% a.a. quanto a TIRM é de 16% a.a.. A segunda premissa, o estudo também se torna viável, já que para a inauguração destas filiais haverá a contratação de um gerente geral que terá o foco para estas novas lojas, mantendo a administração da matriz a mesma e usufruindo-se apenas dos pontos de sinergia onde a matriz também é beneficiada.

Portanto, conclui-se que este plano de negócio é economicamente viável tanto pela parte qualitativa de descrição do negócio, quanto pela parte quantitativa financeira, já que os indicadores financeiros são maiores do que as taxas mínimas de atratividade.

6 Conclusão

Ao fim deste trabalho, chega-se ao objetivo geral de desenvolver um plano de negócio para a expansão da empresa de varejo de vestuário Carlito Modas na cidade de Assis, concluindo que a empresa deve ter uma estratégia de crescimento entrando em novos mercados através da abertura de novas unidades em cidades da região, sequencialmente, em Paraguaçu Paulista, Ourinhos, Marília e Presidente Prudente.

A estratégia corporativa adotada para estas novas filiais deverá ser o modelo gerencial já existente na Carlito Modas, visto que após diversas análises identificou-se que a empresa possui uma boa administração nos aspectos financeiros, recursos humanos, marketing e no operacional. Além disso, optou-se por se manter a estratégia para desenvolver uma identidade na rede e porque já se possui um grande *know-how* na forma de trabalhar com esta clientela, diminuindo riscos desnecessários de implantação de uma nova estratégia. Por isso, o público-alvo continuará a ser as classes sociais B, C e D, em sua maioria do sexo feminino, fornecendo-lhe uma grande variedade de produtos e atendimento diferenciado da concorrência.

As empresas deverão trabalhar com o mesmo *mix* de produtos atuais, melhorando o relacionamento com os fornecedores e buscando sempre novas marcas e produtos que sejam novidades. Elas deverão possuir uma estrutura física similar e uma seqüência de atividades, tanto em venda quanto administrativas também semelhantes. Na área de recursos humanos serão aprimoradas as boas práticas de processo seletivo, treinamentos de vendas e motivação, e correlacionar ainda mais o salário ao desempenho do colaborador. Para estratégia de marketing, os preços serão os mesmos praticados pela Carlito Modas, a localização buscará sempre bons pontos nos centros comerciais, os produtos como comentado, serão os mesmos da matriz, sempre com foco nas novidades e a comunicação deverá ser agressiva, principalmente no primeiro ano, procurando sempre se destacar dos concorrentes.

Assim, o *Business Plan* mostrou-se economicamente viável uma vez que no cenário mais provável o resultado será acima da taxa mínima de atratividade, resultando em uma TIR de 22% a.a., uma TIRM de 16% a.a. e um VPL de R\$ 491.205,30 para a criação da rede, além de um *payback* de 3,69 anos para cada loja. Porém, é importante ressaltar que o desenvolvimento da matriz não pode ser atrapalhado com as inaugurações das filiais, já que segundo as previsões financeiras desta loja, apenas em crescimento no mesmo período de análise do plano, ela obterá um VPL de R\$1.359.457,69, algo muito mais significativo economicamente e com menores riscos, pois a loja já está em funcionamento há anos. Por

isso, a importância do gerente geral focado nas novas lojas, e manutenção das suas atuais políticas, buscando apenas sinergias onde a matriz também seja beneficiada é essencial.

Em relação aos objetivos secundários, o trabalho estudou e comparou diversas estratégias corporativas, aprofundando-se nas estratégias de crescimento, onde se conclui que uma empresa pode possuir uma estratégia de desenvolvimento de novo mercado, ou de desenvolvimento de novo produto, ou a diversificação, onde ela inova nestes dois pontos, ou ainda, a penetração de mercado. Todavia, este trabalho agrega valor a esta teoria de Ansoff (1977), ao dizer que é possível desenvolver alguma destas três primeiras opções em conjunto com a última, pois neste estudo de caso, se dividiu as responsabilidades, determinando um grupo responsável para o desenvolvimento de mercado e outro para a penetração de mercado, dando preferência das decisões para a estratégia mais antiga, e aproveitando-se da sinergia positiva que este novo direcionamento pode gerar para o antigo. Além disso, houve uma discussão sobre formas de estratégias competitivas, de modo a identificar qual a melhor forma de atuar diante da concorrência, destacando a teoria de Porter (1992) de custos, diferenciação e enfoque, e suas cinco forças para uma análise setorial, e de estratégias corporativas.

No objetivo secundário de análise de modelos de *business plan* foram estudados e comparados cinco modelos distintos, e baseado nos pontos fortes de cada um, elaborado um modelo próprio, que posteriormente foi colocado em prática como forma de estudo de caso. Para este novo modelo desenvolvido faz-se a autocrítica de que o item Produtos e Serviços deveria ser incluído dentro da Estratégia de Marketing, já que é indispensável nesta etapa não falar dos 4 P's do Marketing (Produto, Preço, Praça, Promoção), o que provocou uma repetição desnecessária. Além disso, como o modelo de Estratégia de Marketing adaptado de Neves (2005), já aborda força de vendas, o item Plano de RH também poderia ser incluído dentro de Estratégia de Marketing, evitando novamente repetições. Este modelo de Neves (2005) é ideal para um plano de marketing isolado, não dentro de um *business plan*. Por isso, ele deveria sofrer algumas adaptações, como a exclusão da parte da introdução, pois dentro deste contexto ela está em uma das últimas partes do trabalho, a eliminação dos objetivos e orçamento, porque eles são melhores explicados no plano financeiro, e a parte de execução e controle, já que não agrega muito valor.

O terceiro objetivo secundário foi a investigação sobre o varejo e o setor de vestuário, os quais foram abordados destacando os 6 P's do varejo (Produto, Preço, Promoção, Apresentação, Pessoal e Ponto), discorrendo como deve ser administrado cada item, e dados do setor de vestuário citados ao decorrer de todo o trabalho.

O quarto e último objetivo secundário foi a elaboração de um estudo de caso por meio de um *Business Plan*, para a empresa de vestuário de Assis Carlito Modas, de modo a estudar o modelo de plano de negócio elaborado no decorrer do trabalho, destacando seus pontos fortes e possíveis melhorias, os quais foram feitos nesta etapa de conclusão.

Portanto, encerra-se este trabalho atendendo a todos os objetivos secundários propostos e ao seu objetivo geral, entregando um plano de negócio para a expansão da empresa de varejo de vestuário Carlito Modas na cidade de Assis, o qual se mostrou economicamente viável.

Por fim, esta monografia deixa como sugestão de pesquisa, uma abordagem similar ao dada no varejo de vestuário, porém em outro setor, comparando assim, as adaptações que devem ser feitas para cada tipo de negócio, e identificando os pontos positivos deste e outros modelos que sirvam de base para diversos setores, criando um modelo geral.

7 Referências

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas e Técnicas. NBR 14724: Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE OURINHOS. Disponível em: <www.aceourinhos.com.br>. Acesso em 20 mai. 2010.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE PARAGUAÇU PAULISTA. **Associados**. Disponível em: <www.aceparaguacu.com.br>. Acesso em 20 mai. 2010.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ASSIS. **Empresas instaladas no município**. Disponível em: <www.aciaassis.com.br>. Acesso em: 10 mai. 2010.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE MARÍLIA. Disponível em: <www.acim.org.br>. Acesso em: 20 mai. 2010.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE PRESIDENTE PRUDENTE. **Associados**. Disponível em: <<http://www.acipp.com.br/scripts/associados.php>>. Acesso em: 15 mai. 2010.

AMERICAN Marketing Association. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 15 nov. 2009.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill, c1977.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Expectativa de inflação**. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 23 mai., 2010

BERNARDINO, Eliane de Castro et al. **Marketing de varejo**. São Paulo: FGV, 2004.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 13, jan./mar. 2003.

CHIARA, Evandro M. **Estudo da viabilidade econômico-financeira da implantação de um sistema de irrigação na propriedade rural da fazenda Ipê**. Londrina, 2006.

CHIARA, Myrian P. M. **Plano de negócios**: Carlito Modas. São Paulo, 2006

CHRISTENSEN, H. K. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELOITTE Touche Tohmatsu. **Writing an effective business plan**. Ottawa, Canada, 2003.

DINIZ, R. C. **Plano de Negócio**: distribuição e comercialização do gesso agrícola - Seiva Produtos Químicos Ltda.. Ribeirão Preto: [s.n.], 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Capacitação dos gerentes de incubadoras na elaboração e utilização do plano de negócios como uma estratégia para disseminar seu conceito junto às empresas incubadas**. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/files/artigo3.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2009.

EISEMHARDT, Kathleen M. Building theories from cases study research. **The academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA, et al. **A importância do planejamento estratégico para o crescimentos das empresas**. Maringá management: revista de ciência empresariais, v. 2, n. 1, p. 34-39, 2005.

FERNANDES, José Luiz Nunes. **Aplicação do modelo de gestão econômica na atividade comercial varejista de tecidos**. São Paulo: [s.n.], 1998.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em <www.ibge.com.br>. Acesso em: 09 set. 2009.

GEORGE, Michael L. **Lean seis sigma para serviços**: como utilizar velocidade lean e qualidade seis sigma para melhorar serviços e transações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GOOGLE MAP. **Como chegar**. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&tab=wl>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

HORMAZI, Amir M. et al. **Business plans for new or small business**: paving the path to success. [S. l.]: Emerald, 2002.

INTERNATIONAL Federation of Accountants. **Business Planning Guide**: practical application for SMEs. New York: IFAC, 2006.

INTERNACIONAL MONETARY FUND (IMF). **Data and Statistic**. Disponível em: <www.imf.org/external/index.htm>. Acesso em: 23 mai. 2010.

JAUCH, L. R.; GLUECK, W.F. **Business Policy and Strategic Management**. New York: Mc Graw-Hill, 1988.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOJAS RENNER. **Balanços anuais**. Disponível em: <www.lojasrenner.com.br/ri>. Acesso em: 27 mai., 2010.

LOPES Filho & Associados. **Relatório Econômico Setorial Lopes Filho**: Setor Varejo. Disponível em: <<http://www.lopesfilho.com.br>>. Acesso em: 09 nov. 2009.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2002.

MARI, J. de, **Um 2010 pleno de oportunidades**. Revista Você S/A, Ed. 138, Dezembro 2009, Pag. 10.

MARISA. **Demonstrações financeiras**. Disponível em: <www.marisa.com.br/ri>. Acesso em: 27 mai., 2010.

MARTINET, Alain C. **Management stratégique: organisation et politique**. France: Mac Graw-Hill, 1984.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-72, jun. 1985.

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

NICOLAU, Isabel. **O conceito da estratégia**. *Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial*, Lisboa, v. 1, n. 1, p. 16, set. 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. São Paulo: Bookman, 2005.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1980.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, et al. **O plano de negócio como estratégia de inserção no mercado e a vantagem competitiva na inovação tecnológica**. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/setor/incubadora/wp-content/themes/3o_epege/Plano%20negocios%20como%20estrategia_%20Angela%20Maria%20Rosa.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2009.

SAHLMAN, William A. **How to write a great business plan**. Harvard Business Review, jul./ago. 1997.

SANTOS, Fernando Volponi Xavier de Sá. **Plano de Negócio**. Ribeirão Preto: [s.n], 2009. (Apresentação parcial de Trabalho de Conclusão de Curso).

SCARE, Roberto Fava. **A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SERAKAN, Uma. **Research methods for business: a skill-building approach**. New York: Wiley, 1992.

SILVA, Helton H. Marketing para Pequenas Empresas. Boletim Informativo SEBRAE, set., 1994.

THIETART, R. A. **La Stratégie d'entreprise**. Paris: Mc Graw-Hill, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.