

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**Desenvolvimento de um plano de negócio de comércio
varejista de vestuário para consumidores de baixa renda**

Adriano Bartolomei Sebusiani

Orientador: Prof. João Amato Neto

Dezembro de 2001

*HF 2001
Se 22 de*

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todos aqueles que me permitiram chegar nesse momento talvez seja a tarefa mais difícil desse trabalho. Serão uma sequência de "aos" e "às" que embora diretos, não têm a mesma objetividade para expressar a imensidão de minha gratidão.

Ao Professor João Amato, pela valiosa orientação;

Aos meus pais, pelo caráter, pelos valores, pelo carinho, pelo apoio, pela motivação, pela liberdade, pela serenidade; enfim, por toda contribuição para que eu chegasse até aqui;

Ao Bruno, pela amizade, pelo apoio, pela alegria, pelo incentivo;

Ao vô Mauro, que não precisou mais do que o exemplo para ajudar na minha educação;

A vó Zeca, pela ajuda nesses últimos anos;

A todos meus familiares, pela convivência, pela alegria e pelo apoio;

A Rosélia, pela compreensão e tolerância nesses últimos anos;

Aos grandes amigos, que sem dúvida tornaram esses anos muito mais fáceis, e que muito farão falta no dia-a-dia dos que virão: Alex, Alemão, Andres, Bahía, Kuae, Guida, Marcão, Piracicaba, Ramirez, Ribeirão, Rodriguez, Sick, Thiago, Toca ("feliz é o anão"), etc, etc....

A turma de 2001, pela receptividade;

A todos os professores e funcionários da Poli, pelos ensinamentos e atenção;

E finalmente à Internet e às 11.643 horas de trabalho. que sem elas. esse projeto não teria sido realizado.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
1. MOTIVAÇÃO	9
2. OBJETIVO DO TRABALHO	10
3. SUMÁRIO	10
4. POR QUE SEGMENTO DE VESTUÁRIO PARA A POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA?.....	11
4.1 <i>Contexto macroeconômico</i>	11
4.2 <i>Perfil do sócios</i>	14
5. METODOLOGIA	15
ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO	17
6. VAREJO	18
6.1 <i>Varejo no Brasil</i>	18
6.1.1 <i>Considerações gerais</i>	18
6.1.2 <i>Tendências</i>	19
6.1.3 <i>Entendimento da dinâmica do mercado</i>	22
6.2 <i>Varejo para consumidores de baixa renda</i>	24
6.2.1 <i>Tendências</i>	24
6.2.2 <i>Desafios</i>	25
6.2.3 <i>Reaplicando o conhecimento</i>	25
6.2.4 <i>Características gerais</i>	26
7. VESTUÁRIO.....	28
7.1 <i>Vestuário no Brasil</i>	28
7.1.1 <i>Descrição do setor</i>	28
7.2 <i>Contexto macroeconômico</i>	30
7.2.1 <i>Tendências</i>	32
7.3 <i>Vestuário para consumidores de baixa renda</i>	33
8. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	34
8.1 <i>Considerações gerais</i>	34
8.2 <i>Intensidade da concorrência</i>	35
8.2.1 <i>Concorrentes atuais</i>	35
8.2.2 <i>Ameaça de novos entrantes</i>	36
8.2.3 <i>Ameaça de produtos substitutos</i>	37
8.2.4 <i>Poder de negociação dos compradores</i>	37
8.2.5 <i>Poder de negociação dos fornecedores</i>	38
8.3 <i>Política de preços</i>	38
8.3.1 <i>Determinantes da política de preço</i>	38
8.3.2 <i>Táticas de preço da concorrência</i>	39
8.3.3 <i>Margem da concorrência</i>	41
9. TAMANHO DO MERCADO.....	42
ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	43
10. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	44
10.1 <i>O processo de compra do consumidor</i>	44
10.1.1 <i>Reconhecimento da necessidade</i>	45
10.1.2 <i>Busca de informações</i>	46
10.1.3 <i>Avaliação de alternativas</i>	47
10.1.4 <i>Decisão de compra</i>	48
10.1.5 <i>Avaliação da compra</i>	49
11. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA NA COMPRA DE VESTUÁRIO.....	50
11.1 <i>Considerações gerais</i>	50
11.2 <i>Delineamento do perfil</i>	50
11.3 <i>Pesquisa Provar</i>	54
DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO.....	57
12. A EMPRESA.....	58
12.1 <i>Descrição</i>	58
12.2 <i>Missão</i>	58
12.3 <i>Público alvo</i>	58

13.	PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO	59
13.1	<i>Estratégia de vendas</i>	59
13.2	<i>Estratégia de compras</i>	63
13.3	<i>Política de preços</i>	63
13.4	<i>Layout</i>	64
13.5	<i>Logística</i>	64
13.6	<i>Inteligência de mercado</i>	65
13.6.1	Fontes públicas	65
13.6.2	Fontes privadas	67
13.6.3	Fontes internas	68
13.6.4	Pesquisas de campo	69
13.7	<i>Recursos Humanos</i>	72
13.8	<i>Gestão de riscos</i>	74
13.9	<i>Indicadores</i>	75
	ESTUDO DE LOCALIZAÇÃO	77
14.	IMPORTÂNCIA	78
15.	METODOLOGIA	78
16.	ESCOLHA DO PONTO DE VENDA	81
16.1	<i>Considerações gerais</i>	81
16.2	<i>Decisões estratégicas</i>	82
16.2.1	Definição do tipo de localização	82
16.2.2	Definição da estratégia de atuação	85
16.3	<i>Decisões táticas</i>	87
16.3.1	Considerações gerais	87
16.3.2	Potencial de consumo	87
16.4	<i>Decisões operacionais</i>	91
	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	93
17.	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	94
17.1	<i>Considerações gerais</i>	94
17.2	<i>Receitas</i>	94
17.3	<i>Investimentos</i>	95
17.4	<i>Custos fixos</i>	96
17.5	<i>Custos variáveis</i>	98
17.6	<i>Demonstrativo de Resultados</i>	99
17.7	<i>Fluxo de Caixa</i>	100
18.	ANÁLISE FINANCEIRA	102
19.	ANÁLISE DE CENÁRIOS	103
	AVALIAÇÃO DA OPORTUNIDADE DE INVESTIMENTO	105
20.	AVALIAÇÃO FINAL	106
20.1	<i>Avaliação da atratividade</i>	106
20.2	<i>Análise SWOT</i>	107
21.	ATIVIDADES COMPLEMENTARES	108
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
22.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
22.1	<i>Livros</i>	110
22.2	<i>Monografia</i>	110
22.3	<i>Trabalho de Formatura</i>	111
22.4	<i>Pesquisas</i>	111
22.5	<i>Sites na Internet</i>	111
22.6	<i>Reportagem de jornais</i>	113
22.7	<i>Outros</i>	113
	ANEXOS	114
	ANEXO 1 - FORMATOS DE ATUAÇÃO DOS VAREJISTAS	115
	ANEXO 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DECISÃO NA SELEÇÃO DE LOJAS	117
	ANEXO 3 - PESQUISA "HÁBITOS DOS CONSUMIDORES DAS LOJAS DE ROUPAS DE SÃO PAULO" (PROVAR)	118

ANEXO 4 - PESQUISA IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO.....	125
ANEXO 5 - PESQUISA COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR.....	126
ANEXO 6 - PESQUISA AVALIAÇÃO DOS CONCORRENTES.....	127
ANEXO 7 - LOCALIZAÇÃO DE LOJAS POPULARES	128
ANEXO 8 - CARTILHA DO CHEQUE.....	130
ANEXO 9 - CARTILHA DO CADASTRO.....	131
ANEXO 10 - ESTIMATIVA DO POTENCIAL DE CONSUMO MENSAL POR DISTRITO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.....	132
ANEXO 11 - AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE DAS REGIÕES.....	151
ANEXO 12 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da venda de produtos eletro-eletrônicos de 1994 a 1999	11
Gráfico 2 - Evolução da venda de produtos alimentares de 1994 a 1999	12
Gráfico 3 - Estimativa das receitas nos primeiros 5 anos de operação	94
Gráfico 4 - Estimativa do volume mensal médio de vendas	95
Gráfico 5 - Fluxo de investimento nos primeiros 5 anos de operação	96
Gráfico 6 - Estimativa das despesas incorridas nos primeiros 5 anos de operação	97
Gráfico 7 - Distribuição dos custos administrativos no 1º ano	98
Gráfico 8 - Distribuição dos custos com marketing no 1º ano	98
Gráfico 9 - Distribuição dos custos com pessoal no 1º ano	98
Gráfico 10 - Estimativa dos custos variáveis (exceto CPV) nos primeiros 5 anos de operação	98
Gráfico 11 - Grau de Alavancagem Operacional	100
Gráfico 12 - Estimativa do Fluxo de Caixa Mensal nos primeiros 5 anos de operação	101
Gráfico 13 - Estimativa do Fluxo de Caixa Anual nos primeiros 5 anos de operação	101
Gráfico 14 - Análise de cenários para o fluxo de caixa	103
Gráfico 15 - Análise de cenários para VPL e Payback	104

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Qualificações dos sócios no empreendimento	14
Tabela 2 - Variáveis do composto varejista	23
Tabela 3 - Características de consumo das classes sociais	50
Tabela 4 - Atributos "ganhadores de pedido" para consumidores de baixa renda na compra de roupa	55
Tabela 5 - Atributos "qualificadores" para consumidores de baixa renda na compra de roupa	55
Tabela 6 - Fontes públicas de informações	66
Tabela 7 - Fontes privadas de informações	68
Tabela 8 - Fontes internas de informações	68
Tabela 9 - Atitude do segmento para Loja 1 e Loja 2.	72
Tabela 10 - Parâmetros para avaliação individual de desempenho	73
Tabela 11 - Riscos e mecanismos de controle	75
Tabela 12 - Principais indicadores operacionais e financeiros	76
Tabela 13 - Vantagens e desvantagens das alternativas de localização	84
Tabela 14 - Pesquisa de Orçamento Familiar para vestuário (POF)- Fonte: IBGE (1996)	88
Tabela 15 - Ruas com maior potencial de vendas para baixa renda de acordo com a localização de importantes redes varejistas populares	89
Tabela 16 - Regiões mais apropriadas segundo a localização das redes populares e o potencial de consumo calculado	90

Tabela 17 - Regiões mais apropriadas segundo a localização das redes varejistas populares, o potencial de consumo calculado, o fluxo de pessoas e o nível de oferta na região	90
Tabela 18 - Checklist para avaliação do ponto de venda.....	92
Tabela 19 - Demonstrativo de resultados para os primeiros 5 anos de operação	99
Tabela 20 - Avaliação da atratividade da oportunidade de investimento	107
Tabela 21 - Análise SWOT para a loja.....	107
Tabela 22 - Locais de realização da pesquisa PROVAR	118
Tabela 23 - Importância atribuída ao mix de produtos para escolha de loja	119
Tabela 24 - Importância atribuída aos preços e às formas de pagamento para escolha de loja	119
Tabela 25 - Importância atribuída ao comportamento dos vendedores para escolha de loja	120
Tabela 26 - Importância atribuída às instalações para escolha de loja	120
Tabela 27 - Importância atribuída ao mix de produtos para rejeição de loja	120
Tabela 28 - Importância atribuída aos preços e às formas de pagamento para rejeição de loja	120
Tabela 29 - Importância atribuída ao comportamento dos vendedores para rejeição de loja.....	121
Tabela 30 - Importância atribuída às instalações para rejeição de loja.....	121
Tabela 31 -Importância das principais ocasiões para compra de roupa.....	122
Tabela 32 -Principais "ajudantes" na compra de roupa	123
Tabela 33 -Preço de algumas peças de roupa considerados justos pelos consumidores das classe A e C	123
Tabela 34 -Grau de instrução dos entrevistados.....	124
Tabela 35 - Localização de lojas de redes varejistas atuantes no segmento de baixa renda	129
Tabela 36 - Avaliação da atratividade das regiões	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis do canal de distribuição	18
Figura 2 - Fatores que determinam o desempenho de uma loja.	24
Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria ("Modelo das cinco forças").	35
Figura 4 - Determinantes da política de preços.....	39
Figura 5 – Modelo do processo de compra do consumidor.	45
Figura 6 – Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	46
Figura 7 - Matriz Importância x Desempenho	70
Figura 8 - Metodologia para escolha do ponto de venda.....	81
Figura 9 - Mapa da região metropolitana de São Paulo.....	82
Figura 10 - Fluxograma do processo de decisão na seleção de lojas.....	117

INTRODUÇÃO

MOTIVAÇÃO

OBJETIVO DO TRABALHO

SUMÁRIO

POR QUE SEGMENTO DE VESTUÁRIO PARA A POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA?

METODOLOGIA

1. Motivação

Passados a euforia do vestibular e os cinco anos de estudo árduo nesta Escola, nos deparamos com o mercado de trabalho, onde o mundo não é tão previsível e exato quanto aos últimos anos vividos.

A primeira percepção é de alívio e satisfação, por mais uma etapa vencida, mas a vida logo nos apresenta algumas constatações e indagações, que mesmo que ainda um pouco obscuras, fomentam a sede pela absorção contínua desse "sacrificado" conhecimento teórico, nos mostram a importância da sedimentação dos valores sociais e morais aprendidos, e nos motiva a estabelecer novas metas e sonhos.

Como deve ser difícil gerar seu próprio negócio? Como traduzir e manter sonhos em projetos empresariais, enfrentando uma acirrada competição, com a atuação de "profissionais" nem sempre tão bem intencionados? Como ser empreendedor com tantas barreiras de entrada e sem nenhuma idéia genial em mãos?

O contato, mesmo que ainda imaturo com o ambiente empresarial, já é suficiente para suscitar e sobrevalorizar tais indagações, e a mim, serviram de motivação para a realização deste trabalho.

Com muito orgulho e satisfação, tenho a oportunidade de aplicar alguns dos conhecimentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção, visando implementar um modelo de negócio e garantir a competição no futuro da empresa que será, para mim, a concretização de um sonho, e que mostra que, com trabalho árduo e muita dedicação, ainda vale a pena sonhar.

2. Objetivo do trabalho

Este trabalho visa o desenvolvimento de um plano de negócio para implementação de comércio varejista de vestuário para consumidores de baixa renda em São Paulo.

Além do estudo de viabilidade econômica resultante – vital para a continuidade do empreendimento – a definição da estratégia de atuação, o planejamento detalhado da operação, a adoção de iniciativas inovadoras e a abordagem estruturada deste trabalho, visam minimizar a probabilidade de fracasso e garantir a competitividade do novo negócio.

Ao se aproximar do universo prático, visando atender a uma necessidade real de investimento, impõe-se um maior comprometimento do autor com os resultados do projeto.

3. Sumário

Inicialmente será apresentada uma fundamentação para a escolha do segmento de vestuário de baixa renda (capítulo 1 - "Introdução")

Posteriormente será analisada a estrutura de mercado com duas abordagens distintas: o segmento varejista e o segmento de vestuário (capítulo 2 - "Análise da Estrutura de Mercado").

Em seguida serão discutidos os principais aspectos do comportamento do consumidor de baixa renda na compra de vestuário (capítulo 3 - "Estudo do Comportamento do Consumidor").

Pode-se então iniciar a definição do modelo de negócio da loja (capítulo 4 - "Definição do Modelo de Negócio"), que culminará com o desenvolvimento da metodologia de localização do ponto-de-venda (capítulo 5 - "Estudo de Localização"). Com o modelo de negócio definido, procede-se à análise da viabilidade econômico-financeira do empreendimento (capítulo 6 - "Análise de Viabilidade Econômico-Financeira").

O trabalho termina com a avaliação da oportunidade de investimento, discutindo as principais características do novo negócio (capítulo 7 - "Avaliação Final da Oportunidade de Investimento")

Todos os dados e informações que dão suporte a este trabalho estão apresentados em anexo.

4. Por que segmento de vestuário para a população de baixa renda?

4.1 Contexto macroeconômico

Desde a implementação do Plano Real, os hábitos de consumo dos brasileiros mudaram significativamente. A estabilização da moeda, com o conseqüente aumento do poder aquisitivo, principalmente da população de baixa renda¹, e a maior oferta de crédito, permitiram a entrada de novos consumidores em mercados antes restritos às classes mais privilegiadas.

Se, por um lado, a entrada dos artigos importados (necessários à garantia da oferta para segurar a pressão inflacionária decorrente do aumento da demanda) mexeu com a indústria nacional, por outro, o varejo abasteceu-se com novas opções de produtos, visando atender à demanda reprimida instalada no país.

É inegável, portanto, que o Plano Real trouxe uma febre de consumo que afetou todas as classes. Porém, no primeiro momento, a preocupação das classes C, D e E estava quase que exclusivamente voltada para a "casa", o que é comprovado com a explosão do consumo de materiais para construção, de produtos eletro-eletrônicos e de alimentos, verificada neste período.

Evolução do Índice de Vendas de Produtos Eletro-Eletrônicos
Dados Dessazonalizados - Média 1998=100

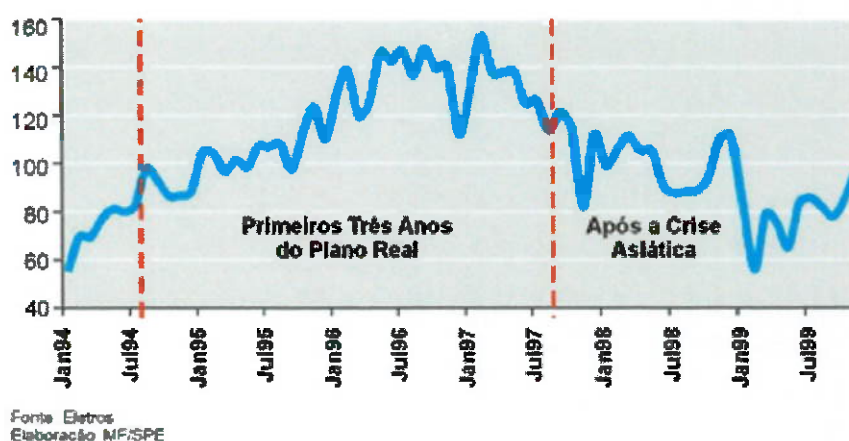


Gráfico 1 - Evolução da venda de produtos eletro-eletrônicos de 1994 a 1999 - Fonte: Eletros

¹ Graças ao fim do imposto inflacionário que recaía fortemente sobre os assalariados de mais baixa renda, a estabilização propiciou a proteção dos salários reais do trabalhador.

Evolução do Índice de Vendas dos Supermercados Dados Dessazonalizados - Média 1998 = 100

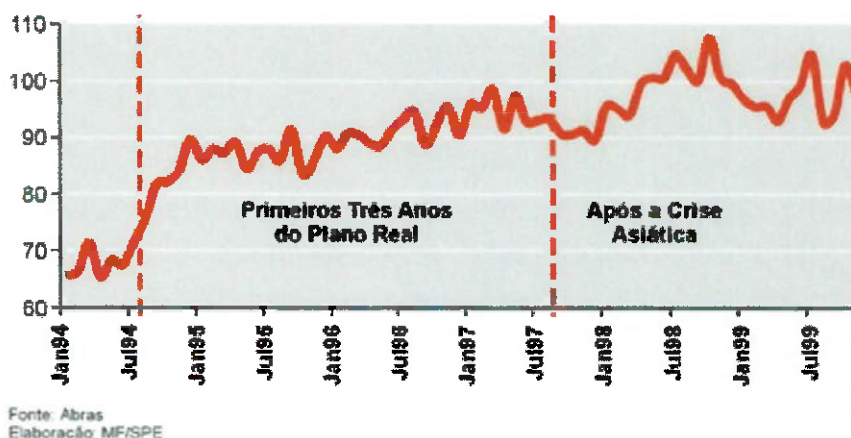


Gráfico 2 - Evolução da venda de produtos alimentares de 1994 a 1999 - Fonte: Abras

A análise dos gráficos 1 e 2 nos mostra claramente o impacto da estabilidade econômica e seu conseqüente aumento de renda e redução do custo de crédito ao consumidor.

No entanto, dois fatores colaboraram para a retração do padrão de crescimento das vendas.

O primeiro foi a redução natural (esperada) do fluxo dos novos consumidores antes excluídos do mercado, ou seja, a explosão das vendas iniciada após o Plano Real, atendeu, num primeiro momento, a uma demanda reprimida instalada no país que seguramente não se perpetuaria, estando previsto um crescimento menos acentuado das vendas após a euforia inicial.

O segundo fator que alterou a forte tendência de crescimento foi a chamada Crise Asiática ocorrida em 1997, que gerou uma crise de confiança generalizada na economia mundial, tendo impacto significativo nos principais países em desenvolvimento, e conseqüentemente no Brasil, acarretando em um aumento considerável da taxa de juros (e do custo de crédito) no mercado interno e, portanto, numa desaceleração da economia nacional.

Como pode ser constatado nos gráficos, a influência desses dois fatores no desempenho econômico depende significativamente da natureza dos produtos comercializados.

Como, geralmente, os bens de consumo duráveis (como os eletro-eletrônicos) apresentam um preço mais elevado, a parcela da população que tinha acesso a esses produtos antes do processo de estabilização era menor, ou seja, a demanda reprimida era maior, e o impacto do aumento real da renda foi mais significativo nesse segmento. Portanto, o primeiro fator apresentado (queda esperada do

consumo em relação aos primeiros anos do Plano Real) teve maior impacto nos bens de consumo duráveis.

Os bens de consumo duráveis, por serem mais caros, são também mais sensíveis às condições de crédito, e foram novamente mais impactados pelo segundo fator (crise de confiança).

O setor de vestuário - objeto de estudo deste trabalho - pertence a uma categoria intermediária (bens de consumo semi duráveis) e pode-se, portanto, projetar os resultados das análises realizadas entre os dois extremos (não duráveis e duráveis), para o entendimento do comportamento de compra neste segmento e dos fatores econômicos que afetam seu desempenho. Resumidamente, no segmento de vestuário não foi verificado o mesmo nível de redução quanto nos bens de consumo duráveis com a diminuição do fluxo de novos consumidores no mercado (fator 1) e o setor apresenta uma sensibilidade intermediária em relação às condições de crédito, ou seja, não está tão vulnerável às crises de confiança - recorrentes nos países em desenvolvimento com a integração econômica dos mercados - que levam a aumentos significativos no custo de crédito (fator 2).

Com a casa relativamente abastecida, o brasileiro das classes C, D e E pôde começar a se preocupar com o próprio visual. Isto explica, aliás, o amplo crescimento do setor de cosméticos de preço mais acessível². O setor de vestuário também foi afetado por essa onda de consumo, e mantém, até os dias atuais, um grande potencial de crescimento.

A consolidação do poder aquisitivo das classes menos favorecidas - ainda em andamento - alinhado as ainda "expressivas" classes média/baixa em São Paulo, e a conseqüente entrada de novos consumidores com o mesmo comportamento de compra "reprimido" do período que antecedeu à adoção do Plano Real, sustentam a atratividade desse segmento - do ponto de vista da demanda - principalmente quando o foco é a população de baixa renda.

A explicação apresentada acima, sem nenhuma consideração em relação à oferta atual no mercado e o comportamento de compra de roupa do consumidor de baixa renda, não pode, por si só, justificar a atratividade deste segmento. Somente uma discussão mais ampla em relação à estrutura do mercado, ao posicionamento da

² Segundo dados de maio de 2001 da Abihpec (Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, há seis anos, o mercado vem crescendo em média 20% ao ano e desde a implementação do Plano Real, foram incorporados cerca de 14 milhões de novos consumidores ao mercado.

concorrência, à estratégia de diferenciação proposta no novo empreendimento e à importância atribuída à esse produto no Brasil, é que justificaria a entrada no mercado de vestuário para atender a população de baixa renda. Esses pontos serão apresentados ao longo do trabalho e buscarão fundamentar a hipótese da alta atratividade deste segmento.

4.2 Perfil do sócios

Além dos fatores macroeconômicos apresentados, algumas características relacionadas ao perfil dos sócios no empreendimento também reafirmam a escolha pelo segmento de vestuário e constitui um fator de diferenciação do novo negócio.

Os sócios já têm um relacionamento estabelecido com fabricantes do pólo industrial do Sul de Minas Gerais (Triângulo das Malhas), o que ajuda superar uma das principais barreiras de entrada do setor varejista de pequeno porte, que é justamente o poder de barganha em relação aos fornecedores. O relacionamento com alguns fornecedores implicará ainda numa redução significativa dos investimentos necessários à implementação do negócio, pela adoção do sistema de *consignação* - pelo menos nos primeiros ciclos de venda (primeiros giros do estoque). A continuidade deste mecanismo em alguns itens vendidos reduzirá também a necessidade de capital de giro, e conseqüentemente aliviará as pressões sobre o financiamento de curto prazo da empresa.

As principais características pessoais e a experiência profissional dos três sócios no empreendimento também reforçam a adequação do perfil dos empreendedores às necessidades inerentes ao novo negócio. São elas:

Sócio	Qualificações
1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vasta experiência comercial com rara habilidade de compra/venda ▶ Grande habilidade de negociação
2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Empresário há mais de 10 anos com comprovada experiência em gestão de empresa ▶ Experiência profissional de 30 anos em tecnologia da informação
3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conhecimento das principais técnicas de gestão (operações, financeira e marketing) ▶ Experiência em modelagem financeira e consultoria estratégica

Tabela 1 - Qualificações dos sócios no empreendimento - Elaborada pelo autor

5. Metodologia

Como este trabalho tem por objetivo o planejamento da operação e o delineamento de estratégias da empresa a ser criada, mostra-se apropriada a utilização da estrutura de um plano de negócio como ferramenta de apoio à estruturação e ao desenvolvimento do projeto.

Mas afinal, o que é um plano de negócio?

Segundo Dornelas³, o plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Nele, o empreendedor, em um processo de aprendizagem e auto-conhecimento, formaliza suas idéias, hipóteses e percepções, transformando-as em um negócio. As seções que compõem um plano de negócio geralmente são padronizadas para facilitar seu entendimento e cada uma deve ter um propósito específico. De forma geral, deve conter o conceito do negócio, os riscos e oportunidades, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing e o plano financeiro que sustenta sua viabilidade. Os aspectos chaves que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócio são os seguintes:

- Em que negócio você está?
- O que você realmente vende?
- Qual é o seu mercado alvo?
- Quais as perspectivas de receita e de crescimento?
- Qual será o retorno sobre o capital investido?

Essas são algumas das questões que também buscarei responder ao longo deste trabalho. No entanto, não me aterei à estrutura clássica de um plano de negócio, e abordarei os aspectos que mais se fizerem necessários para o sucesso deste projeto.

O plano de negócio "clássico" é composto basicamente das seguintes partes: sumário executivo, descrição da empresa e dos seus produtos/serviços, análise do

³ DORNELAS, José Carlos Assis. "Empreendedorismo: transformando idéias em negócios". Rio de Janeiro. Editora Campus. 2001.

mercado e da concorrência, descrição organizacional, plano de trabalho, plano de marketing e planejamento financeiro de longo prazo (5 anos de operação).⁴

Dentre seus principais objetivos, destaca-se a fundamentação estruturada como instrumento para justificar a atratividade de um projeto de investimento a potenciais investidores, garantindo o financiamento da operação com capital de risco de agentes econômicos que acreditam no projeto e que estão dispostos a assumir os riscos inerentes ao novo negócio. Assim, muitos dos aspectos abordados em um plano de negócio são elaborados com foco neste objetivo.

O objetivo deste trabalho, como em qualquer plano de negócio, também é planejar a implementação de um novo empreendimento, percorrendo os principais aspectos desde a concepção à operação efetiva do negócio. No entanto, não tem-se a intenção de captação de recursos para o financiamento da operação, já que os investimentos serão feitos com recursos próprios.

Assim, o plano de negócio aqui adaptado servirá muito mais como instrumento de formalização do conhecimento e das expectativas sobre a empresa a ser criada do que para comprovar a atratividade do empreendimento para potenciais investidores.

⁴ Extraído do Trabalho de Formatura: SCARDUA, Henrique. "Desenvolvimento de um Plano de Negócio para uma Empresa de Comércio Eletrônico no Setor Têxtil". São Paulo. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2000.

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO

VAREJO

VESTUÁRIO

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

TAMANHO DO MERCADO

6. Varejo

Este item servirá como introdução para a análise do mercado, discorrendo sobre as principais características do setor varejista no Brasil.

6.1 Varejo no Brasil

6.1.1 Considerações gerais

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. Ou seja, o varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, sendo o elo de ligação entre consumo e atacado/produção. Embora exerçam uma função intermediária, os varejistas assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deve ser produzido para atender às expectativas do mercado.

Entre o consumo e a produção, o varejista pode atuar em diferentes níveis no canal de distribuição, como mostra a figura a seguir:

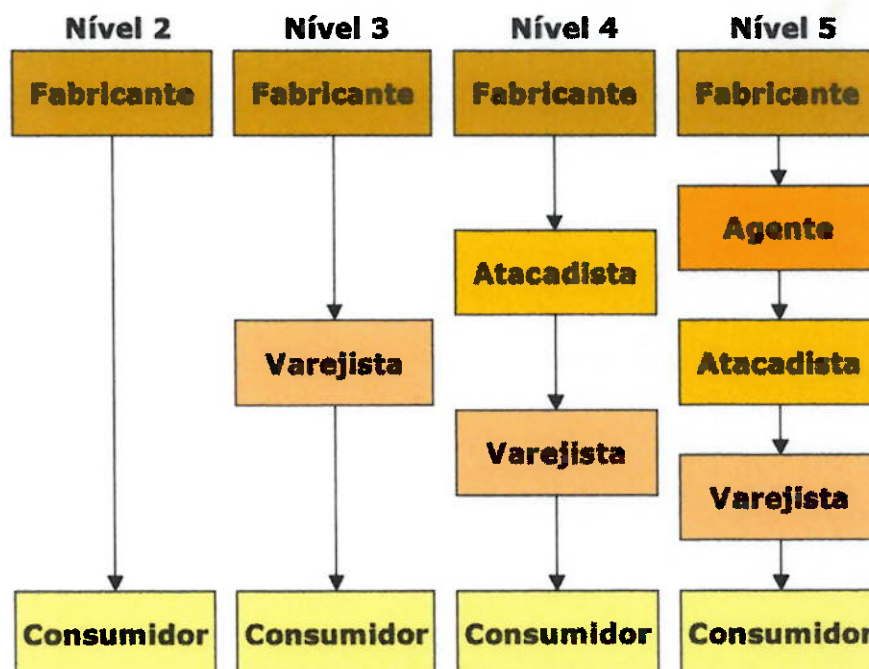


Figura 1 - Níveis do canal de distribuição - Fonte: ROSENBLOOM, Pert. Marketing channel: a management view. 6. Ed. Hinsdale: Dryden Press, 1999

O posicionamento no canal de distribuição e o porte das empresas que dela fazem parte, alteram as relações de poder entre os participantes da cadeia. O aumento do

número de níveis (fragmentação), embora garanta uma maior estabilidade, implicando em menores riscos sistêmicos, reduz a força do varejista frente ao fabricante e tende a encarecer o produto final. O varejista de pequeno porte encontra geralmente maiores dificuldades para atuar no nível 2 pela sua pequena escala de venda que impede o acesso direto ao fabricante.

O comportamento de cada participante do canal afeta todos os demais, o que revela a necessidade de parcerias e trabalho em equipe para que as funções varejistas de *transação* e *distribuição* sejam mais eficientes.

O varejista, como intermediador entre o consumidor e o fabricante, absorve uma série de riscos, que devem ser cuidadosamente analisados na elaboração de políticas que visam a minimização de sua probabilidade de ocorrência. São eles: risco de inadimplência (não pagamento), risco de vencimento (pagamento em atraso), risco de devolução, risco de ruptura (não atender a demanda), risco de "encalhe" (não vender o produto), risco econômico (aumento das taxas de juros, desestabilização monetária, aumento do desemprego, alterações na política cambial, etc.), risco de mercado (novos entrantes, promoções da concorrência, produtos substitutos, degradação da vizinhança do ponto-de-venda, etc.) e risco legal (regulamentações e controles governamentais).

6.1.2 Tendências⁵

Algumas das principais tendências que vem impulsionando a transformação do varejo e que ajudam a entender a dinâmica da evolução deste mercado, estão apresentadas a seguir:

- ▶ **Aumento da globalização:** a integração dos mercados externos fizeram com que grandes grupos varejistas internacionais aportassem no Brasil, com atividades próprias ou em associações com grupos brasileiros. Este fenômeno foi mais acentuado no varejo de alimentos (grandes redes de supermercados) nos últimos anos, mas espera-se uma expansão das grandes redes de varejo mundiais não alimentícias para os próximos anos.
- ▶ **Aumento da consolidação:** um pequeno número de empresas estará, cada vez mais, assumindo uma crescente participação no volume de negócios varejistas (principalmente com a chegada massiva dos estrangeiros).

⁵ Literatura utilizada: PARENTE, Juracy. "Varejo no Brasil". Editora Atlas. São Paulo. 2000.

- ▶ **Aumento do poder do varejo:** com a consolidação do mercado, a relação de poder entre varejista e fornecedor começa a pender a favor do varejista. A criação de marcas próprias reforça essa tendência, enfraquecendo o poder dos fabricantes.
- ▶ **Parceria e alianças com fornecedores:** varejistas e fabricantes estão percebendo a importância do estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, para criar valor aos clientes, através de baixo custo e alta eficiência no canal de distribuição. Para isso estão desenvolvendo sistemas de resposta rápida (conhecido com *QR - Quick Response* no varejo não alimentício e *ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor* no varejo de alimentos).
- ▶ **Polarização (massificação versus especialização):** verifica-se uma tendência crescente para a polarização entre varejistas pequenos (especialistas) e varejistas grandes (massificados). Os massificados atingem grandes volumes de vendas, com preços extremamente competitivos, direcionados para as grandes massas de consumidores. Já os varejistas de pequeno porte não conseguem as mesmas economias de escala e a equidade do poder de barganha, optando pela estratégia de *especialização*, para atender de forma diferenciada às necessidades específicas de certos segmentos de mercado.
- ▶ **Aumento da concorrência de formatos substitutos:** as fronteiras que dividem as linhas de produtos comercializados pelos diferentes segmentos varejistas estão cada vez mais flexíveis, implicando no aumento da abrangência da concorrência direta. Ou seja, diferentes tipos de varejo vendem as mesmas categorias de produtos.
- ▶ **Massificação da tecnologia da informação:** a tecnologia está sendo cada vez mais utilizada na gestão varejista, permitindo maior controle interno e respostas mais rápidas às necessidades dos consumidores. As principais ferramentas utilizadas são: código de barras, leitoras óticas, EDI, reposição contínua, sistemas logísticos, etiquetas eletrônicas, sistemas para previsão de vendas, transferência eletrônica de fundos e sistemas de gestão de relacionamento com clientes ("CRM").

- ▶ **Valorização do capital humano e profissionalização:** a importância do capital humano está sendo reconhecida pelos varejistas que investem em programas de capacitação profissional e treinamento.
- ▶ **Aumento do varejo de serviços:** as atividades varejistas estão expandindo à prestação de serviços, para aumentar sua atratividade junto aos consumidores (ex.: postos de gasolina oferecem serviços de lavagem e lubrificação; lojas de produtos de animais oferecem serviços de banho, tosa e consulta veterinária).
- ▶ **Expansão do varejo sem lojas:** verifica-se uma tendência do aumento do volume de vendas de varejo em canais alternativos de distribuição, ou seja, fora do formato tradicional de loja. Vendas pela televisão, por catálogo, pela Internet (varejo virtual), porta a porta e máquinas automáticas de venda, são exemplos de *varejo sem loja* que registram contínua expansão.
- ▶ **Maior foco no cliente e no marketing de relacionamento:** o advento da tecnologia de banco de dados permitiu o desenvolvimento de sistemas de relacionamento individualizados e duradouros, voltados para a fidelização dos clientes. Os baixos custos tecnológicos associados e a maior facilidade de implementação, permitirão a massificação dessa importante ferramenta de marketing direto.
- ▶ **Mudanças no comportamento do consumidor:** a evolução da sociedade capitalista impôs novos modelos comportamentais que afetaram o comportamento de compra dos consumidores. A busca da conveniência, a falta de tempo e a necessidade de socialização e lazer são característica marcantes da nova ordem, que exigem adaptações na estratégia de vendas. Algumas mudanças estão sendo implementadas para suprir tais necessidades, como: maior agilidade no atendimento, departamentalização mais bem sinalizada, funcionamento 24 horas, entregas em domicílio, vendas por telefone e Internet, ampliação da gama de produtos e serviços no mesmo local e a criação de salas de convivência (com TV, bebidas e alimentação).
- ▶ **Aumento dos sistemas de auto-serviço:** o auto-serviço, que suprime a função do vendedor, vem tendo boa receptividade do consumidor, já que torna os preços mais competitivos e dá mais liberdade de escolha aos clientes.
- ▶ **Mudanças nas características do mercado brasileiro:** o mercado brasileiro vem passando por algumas transformações nos últimos anos, como: aumento do

poder de consumo das cidades do interior, aumento da participação do segmento da terceira idade, maior número de domicílios individuais (com uma só pessoa), melhora do padrão educacional da população, aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, maior preocupação em relação à saúde, à beleza, à alimentação e ao condicionamento físico e maior responsabilidade social e ambiental.

- **Migração das classes A, B e C para os centros de compras planejados:** o aumento da violência urbana, a busca pela conveniência e a necessidade de socialização e lazer transformaram os centros de compras planejados (principalmente shopping centers) no local preferido para os consumidores de maior poder aquisitivo.

Embora as tendências apresentadas não distinguem os segmentos varejistas, seu entendimento permite melhor compreender a dinâmica da transformação do setor no país, auxiliando no delineamento das estratégias de atuação no segmento de vestuário.

6.1.3 Entendimento da dinâmica do mercado

Um dos fatores chaves para se ter sucesso no segmento varejista é entender sua dinâmica de funcionamento e qual a melhor forma de atuar nesse mercado. Sendo o volume de vendas um dos indicadores mais importantes e mais fáceis de serem monitorados, entender a dinâmica do mercado pode ser resumido ao entendimento dos fatores determinantes no volume de vendas.

Simplificadamente, pode-se dizer que o volume de vendas de uma loja é função direta da demanda do mercado "coberto" pela loja (que pode ser um bairro, uma cidade, uma região, etc.) e da participação de mercado desta loja (participação da loja nas vendas totais em relação à concorrência). Matematicamente, temos a seguinte expressão:

$$Vendas_{(loja A)} = Participação de Mercado_{(loja A)} \times Demanda de Mercado_{(região)}$$

A demanda de mercado em um período, em uma dada região, depende, principalmente, (1) das variáveis ambientais (clima, concentração demográfica, etc.), (2) da natureza do produto vendido (preço, sazonalidade, qualidade, etc.), (3) do nível de renda da região e (4) da propensão à compra pelos consumidores da região, que, por sua vez, depende (1) da importância atribuída ao produto

(fatores sociais, status, moda, grupos de referência, etc.), (2) do número de pessoas que não tem acesso ao produto (demanda reprimida), (3) do grau de incitação à compra (esforço de marketing global, ou seja, de todos os concorrentes, em relação ao produto, imagem/recall do produto na região, etc.) e (4) das condições de crédito (custo do crédito, prazo de pagamento, etc.).

A participação de mercado depende, basicamente, do grau do esforço de marketing em relação ao esforço de marketing dos concorrentes, já que os consumidores avaliam, explícita ou implicitamente, todos os fatores do esforço de marketing de cada concorrente na formulação de sua preferência de compra.

O conjunto de variáveis que compõem o esforço de marketing do varejista é conhecido como "composto varejista", e engloba todos os fatores sobre os quais o varejista tem controle e que servem para conquistar as preferências dos consumidores. As principais variáveis controláveis e algumas das iniciativas tomadas pelos varejistas para se adequarem às necessidades do mercado, estão apresentadas na tabela a seguir:

Variáveis do composto varejista	Exemplos de iniciativas
Mix de produtos	Variedade da linha, qualidade, serviços
Preços	"Pricing", crédito, benefício/custo
Promoção	Propaganda, ofertas, sinalização
Apresentação	Loja, departamentalização, planograma
Pessoal	Atendimento, rapidez, serviços
Ponto	Localização, acesso, visibilidade

Tabela 2 - Variáveis do composto varejista - Fonte: JURACY, Parente. "Varejo no Brasil". Editora Atlas. São Paulo. 2000

Assim, pode-se dizer, genericamente, que três conjuntos de variáveis determinam o desempenho de uma loja, ou seja, afetam o comportamento de compra do consumidor. São eles: o composto varejista da loja (isto é, o que a loja faz para atrair os consumidores), o composto varejista da concorrência e variáveis ambientais (ex.: economia, clima, demografia), como mostra a figura 2, apresentada a seguir:

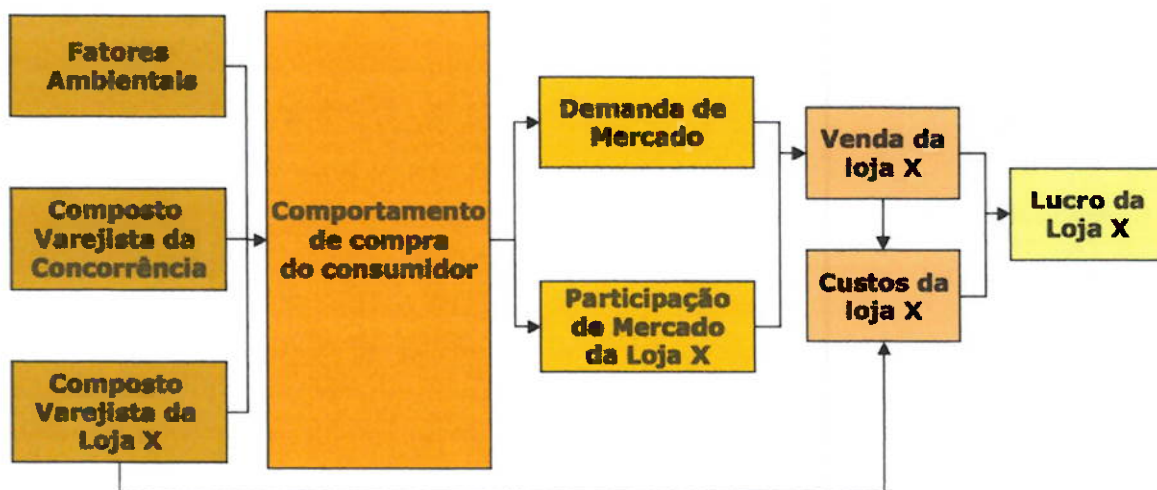


Figura 2 - Fatores que determinam o desempenho de uma loja - Fonte: JURACY, Parente. "Varejo no Brasil". Editora Atlas. São Paulo. 2006.

6.2 Varejo para consumidores de baixa renda

6.2.1 Tendências

O setor varejista brasileiro atravessa uma fase de adaptação para se adequar às necessidades impostas pelos consumidores de baixa renda. São inúmeros os casos de varejistas que estão migrando ao chamado "varejo popular", com destaque especial às grandes redes de supermercados.

O conceito ganhou força e levou grandes empresas como Carrefour, Companhia Brasileira de Distribuição, Royal Ahold, Wal-Mart e Bank of América (por meio de um fundo de investimento) a estabelecerem novas bandeiras⁶ voltadas ao público de baixa renda⁷. Alguns exemplos dessas novas bandeiras são: Dia% (Carrefour), Barateiro (CBD), Bompreço (Royal Ahold), Todo Dia (Wal-Mart) e Econ (fundo de investimento liderado pelo Bank of America).⁸

No ramo de fast food, a busca pelos consumidores de baixa renda também começa a se acirrar. Das dez lojas inauguradas pela rede Habib's em São Paulo em 2000, sete foram em bairros da periferia. O Mc Donald's destinou, em 2000, 15% de seus investimentos em novas lojas em bairros da periferia de São Paulo e do Rio de Janeiro⁹.

⁶ Nova marca que busca um posicionamento diferenciado no mercado para atingir novos segmentos, desvinculando a empresa controladora ("marca mãe") do novo conceito.

⁷ Os estabelecimentos que adotam este conceito são chamados de *lojas de desconto* (ou *hard discount*).

⁸ Extraído da reportagem "Varejo popular coloca mais luxo nas lojas" - Gazeta Mercantil, 27 de agosto de 2001.

⁹ Dados extraídos da monografia: "O paradoxo do alto consumo na baixa renda" de Ana Lúcia Fugulin. Março 2001.

Trata-se, portanto, de uma forte tendência a ser seguida pelos demais setores varejistas, que implicará em mudanças estruturais na dinâmica de funcionamento do setor no Brasil.

6.2.2 Desafios

Ainda faltam estatísticas confiáveis e modelos teóricos que ajudem a melhor entender as características do segmento popular, principalmente em setores com alto grau de fragmentação (como é o caso do varejo de vestuário). O conhecimento ainda não está formalizado nos meios acadêmicos e o *savoir-faire* é restrito aos próprios varejistas que já atuam no segmento de baixa renda.

6.2.3 Reaplicando o conhecimento

Mesmo não atuando no setor varejista de vestuário, o entendimento das principais dificuldades enfrentadas e a análise da estratégia de atuação de empresas varejistas com foco no segmento de baixa renda, nos fornecem informações relevantes para a melhor compreensão das necessidades desses consumidores.

Dada a escassez de referência bibliográfica sobre o assunto e a necessidade da análise de iniciativas práticas, uma fonte relevante são, sem dúvida, os jornais de negócio independentes. Assim, muitas das informações apresentadas neste trabalho foram obtidas de levantamento de matérias associadas ao setor varejista e ao comportamento de consumidores de baixa renda, veiculadas no Jornal Gazeta Mercantil nos últimos três anos; o que contribui para a abordagem prática e atual das iniciativas analisadas.

As principais iniciativas levantadas não serão agrupadas em um único capítulo, já que devem ser apresentadas ao longo dos tópicos estudados para melhor fundamentar o modelo de negócio no momento oportuno.

Para facilitar a separação do que foi extraído da mídia daquilo que é discussão ou proposição do autor, todas as citações estarão indicadas com a respectiva referência (fonte) em nota no rodapé da página.

6.2.4 Características gerais

De maneira geral, os consumidores de baixa renda ainda são "marginalizados" do mercado, não sendo reconhecida sua verdadeira dimensão no mercado brasileiro. Talvez por sua falta de opções ou simplesmente por sua maior sensibilidade a preços, os varejistas são, muitas vezes, levados a formular paradigmas equivocados em relação às verdadeiras necessidades desses consumidores. Não por acaso, a afirmação do carnavalesco Joãozinho Trinta teve grande repercussão nacional quando disse: "pobre gosta de luxo, quem gosta de pobreza é intelectual". Esses conceitos estão sendo revistos, e empresários de renome, como Abílio Diniz (dono da rede de supermercados CBD), já demonstra o novo posicionamento do varejo frente a esta situação, quando diz que "o consumidor de baixa renda gosta de ser paparicado" e "as lojas têm de ser bonitinhas".¹⁰

Assim, a qualidade dos produtos e do atendimento constituem um fator essencial para os varejistas que desejam responder corretamente às necessidades das classes de baixa renda.

Outros aspectos relevantes do "varejo popular" são: (1) alta sensibilidade a preço, (2) operação com baixa margem unitária e focada no volume de vendas, (3) necessidade da atuação em regiões de fácil acesso (atendida pelos serviços de transporte público), (4) necessidade de alinhamento da comunicação com as características deste segmento consumidor, (5) exigência da venda financiada, (6) concorrência direta com o mercado informal, (7) ausência de técnicas e ferramentas de gestão, (8) baixo grau de profissionalização da gestão, (9) baixa prestação de serviços ao consumidor e (10) ausência de política de treinamento aos funcionários.

Com relação à utilização de métodos gerenciais, ao uso da tecnologia, à realização de treinamentos e à prestação de serviços ao consumidor, cabe aqui algumas considerações.

As pequenas lojas "não profissionalizadas" apresentam fragilidades organizacionais e dificuldades em assimilar de forma articulada as novas tecnologias e seus benefícios.

Segundo pesquisa realizada pela Fundação SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados)¹¹, no que diz respeito à utilização de métodos gerenciais, de um total de

¹⁰ Extraído da reportagem "Varejo popular coloca mais luxo nas lojas" - Gazeta Mercantil, 27 de agosto de 2001.

¹¹ Extraída da reportagem "Retrato da pequena empresa de varejo" - Gazeta Mercantil, 08 de dezembro de 2000.

270 mil empresas independentes¹² analisadas, apenas 30% utilizavam o fluxo de caixa para controle diário da contabilidade, menos de 14% faziam uso de planilhas de custo, 10% adotaram algum tipo de estudo de mercado com o intuito de planejar com maior racionalidade o mix de produtos e apenas 7% planejaram seus investimentos para otimizar a aplicação dos recursos.

Em relação ao processo de automação comercial (uso da tecnologia), nota-se que, a despeito da modernização provocada pelo acesso aos mercados internacionais de equipamentos e tecnologias de automação, para as mesmas 270 mil empresas analisadas, apenas 16% dispunham de computador, 12% informatizaram sua área administrativa e somente 8% faziam controle informatizado dos estoques.

No que tange a gestão dos recursos humanos, no mesmo espaço amostral, apenas 5% proviam cursos de atendimento aos funcionários e pouco mais de 3% investiam em cursos técnico-profissionalizantes. Apenas 8% das empresas independentes que utilizavam computador patrocinaram cursos de informática.

Com relação a oferta de serviços ao consumidor, apenas 4% das empresas ofereciam aos clientes a possibilidade de pagamento das compras com o uso de cartões de débito automático. Foi constatado ainda, que apenas os serviços tradicionais, como balcão para reclamações e entrega domiciliar, são difundidos entre os pequenos varejistas.

A resistência dos pequenos comerciantes em adotar novas técnicas administrativas e tecnológicas, pode ser justificada por motivos que vão desde a falta de recursos para investimentos até questões de ordem cultural das empresas familiares, que ainda creditam o sucesso da empresa às qualidades inatas do empreendedor, ao conhecimento acumulado sobre os concorrentes geograficamente próximos e às vantagens nas negociações de preços com fornecedores e clientes.

Embora os dados apresentados da pesquisa referem-se ao segmento varejista como um todo, pode-se inferir a mesma atitude no segmento de vestuário popular, o que reforça seu baixo grau de profissionalização e a imaturidade desse mercado. Outras características do varejo popular serão apresentadas quando da discussão do comportamento do consumidor de baixa renda na compra de vestuário (item 11).

¹² Entende-se por *independentes* pequenos estabelecimentos com uma única unidade e com até dez pessoas ocupadas.

Embora as tendências do setor varejista apresentadas (item 6.1.2.) também devam atingir o varejo popular, pelo baixo grau de maturidade deste segmento, o processo de transformação deverá acontecer de forma mais lenta.

7. Vestuário

7.1 Vestuário no Brasil

7.1.1 Descrição do setor¹³

O vestuário, também conhecido por confecção, é parte integrante da indústria têxtil, composta por quatro grandes segmentos: fiação (produção de fios, naturais ou químicos), tecelagem e malharia (produção de tecidos ou malhas), acabamentos (zíperes, botões e outros acessórios) e finalmente a indústria de vestuário.

Segundo dados da Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), o PIB têxtil, excluindo a indústria de vestuário, é de US\$ 20 bilhões, sendo previsto para 2005 um PIB de US\$ 30 bilhões, o que representaria um crescimento de US\$ 2,5 bilhões nos próximos quatro anos. Nos últimos cinco anos foram investidos cerca de US\$ 6 bilhões em modernização (parque fabril, tecnologia e treinamento de mão-de-obra). O setor deve investir mais US\$ 10 bilhões nos próximos oito anos. As exportações anuais representam hoje cerca de US\$ 1,2 bilhão, e a meta para 2002 é que o país recupere sua participação de 1% no mercado mundial, o que significaria elevar as exportações para cerca US\$ 4 bilhões por ano.

O segmento de confecções é composto em 80% por pequenas empresas, 15% médias e 5% grandes (como Hering, Teka, Artex, etc.). Verifica-se uma forte presença de empresas atuando no mercado informal (cerca de 20 mil) para um total de 15 mil empresas registradas operando na legalidade. As micro e pequenas empresas respondem por 95% da produção de vestuário (não incluídos artigos de cama, mesa e banho).

Pela predominância de empresa de pequeno porte, o setor é caracterizado pela mão-de-obra intensiva e opera com baixo grau de tecnologia. De modo geral, a produtividade dos fatores de produção ainda é baixa, decorrente principalmente da inexistência de métodos eficazes de gerenciamento da produção e distribuição. Mesmo nos pólos produtivos, de acordo com entrevista realizada no Triângulo das Malhas, os fabricantes não fazem a distribuição conjunta de seus produtos (pelo

¹³ Os principais dados apresentados foram obtidos do estudo da indústria têxtil brasileira realizado pela consultoria LAFIS.

receio dos concorrentes descobrirem quais são seus clientes), ou seja, independente do tamanho do pedido, cada fabricante se encarrega isoladamente pela distribuição das mercadorias vendidas. O lojista acaba incorporando essa ineficiência, ficando impossibilitado de compartilhar os ganhos de escala com a distribuição conjunta. Da identificação dessa ineficiência surge uma nova oportunidade de negócio apresentada no item 20.2.

Verifica-se uma forte presença de empresas familiares, com baixo grau de profissionalização. Algumas confecções, principalmente as afastadas dos grandes centros, terceirizam a produção, através de costureiras que fazem o serviço em casa com máquinas próprias. A organização do trabalho e da produção ainda são bastante precárias, talvez sendo a única maneira encontrada para competir com a confecção chinesa, que também apresenta uma estrutura "rudimentar", e ainda é fortemente favorecida pelos subsídios estatais.

Um importante fator observado no setor é a tendência de *especialização*, com a segmentação em empresas, por exemplo, que só tecem, que só vaporizam ou que só dão acabamento. Surge, portanto, o papel do "fabricante sem máquinas", que terceiriza toda sua produção, sendo responsável apenas pela gestão da cadeia de fornecedores, pelo controle de estoque, pela criação das coleções e pelo controle de qualidade; o que dá maior agilidade de resposta às necessidades dos lojistas (esse novo sistema segue o modelo industrial europeu, especialmente o italiano, sendo a Benetton seu maior expoente)¹⁴.

Mesmo com as dificuldades enfrentadas pelos setor, as pequenas confecções vêm apresentando melhores índices de produtividade e qualidade, principalmente pelo "choque" causado com a invasão dos produtos importados favorecidos pela política econômica do Plano Real (esse aspecto será aprofundado no item 7.2 - "Contexto macroeconômico").

Para as grandes empresas o cenário é diferente, mas a necessidade de redução de custo, estão levando-as a buscar novos centros produtores onde o custo da mão-de-obra é mais baixo e os trabalhadores menos qualificados (principalmente no Nordeste), o que exigirá maiores investimentos em programas de capacitação profissional.

Uma das maiores dificuldades ainda é a falta de capital de giro e financiamento. O BNDES tem uma linha direta de financiamento para o setor, mas somente para aquelas com patrimônio acima de R\$ 3 milhões. Como cerca de 80% do setor é composto por micro e pequenas empresas, cujo patrimônio fica bem abaixo deste limite, a política de crédito governamental mostra-se totalmente desalinhada às

¹⁴ Extraído da reportagem "Segmentação transforma malharias" - Gazeta Mercantil, 20 de março de 2001.

necessidades do setor. Assim, as empresas têm que recorrer a bancos comerciais, que, pelos *vícios* do sistema financeiro nacional, ainda cobram elevados *spreads*¹⁵ nos financiamentos.

Outro problema enfrentado é o grande volume de contrabando, principalmente originário da China, que foi estimado, em 1996, em US\$ 600 milhões.

O maior pólo de confecção têxtil é São Paulo (57% da indústria), estando o restante pulverizado entre Rio de Janeiro, Minas Gerais, Ceará, Pernambuco, Santa Catarina, Paraná, Goiás e Espírito Santo.

7.2 Contexto macroeconômico

O setor de vestuário no Brasil vivenciou duas fases que modificaram significativamente sua estrutura: a abertura do mercado nacional e a forte desvalorização cambial iniciada com a crise especulativa (maxi desvalorização) de janeiro de 1999.

Antes da política de abertura do mercado, os níveis de qualidade e produtividade dos produtos brasileiros eram extremamente inferiores daqueles vindos do exterior. Com a chegada massiva dos importados¹⁶, a indústria nacional teve que se reestruturar para enfrentar a concorrência e garantir a sobrevivência no mercado. Verificou-se, então, uma mudança sem precedente nos padrões de qualidade e produtividade da indústria de vestuário, que, de forma geral, consegue hoje competir em iguais condições com seus concorrentes internacionais.

A política econômica brasileira que sustentava a estabilidade monetária foi definida sobre o regime cambial fixo¹⁷. A sobrevalorização acumulada do real frente ao dólar e a política governamental de fomento às importações para segurar a pressão inflacionária de um novo mercado de moeda estável, com maior poder aquisitivo e portanto mais "comprador", incentivaram sobremaneira o aumento das importações de produtos de vestuário.

No entanto, a maxi desvalorização cambial ocorrida no início de 1999 afetou significativamente o cenário macroeconômico brasileiro e consequentemente o segmento de vestuário.

¹⁵ Spread é a diferença entre o custo do financiamento e o custo de captação do banco. Ou seja, reflete a margem do banco e embute todos os riscos associados à operação de crédito.

¹⁶ A abertura comercial foi iniciada no governo Collor e acentuada durante a implementação do Plano Real, pela folga cambial existente no país - resultado do excesso de liquidez internacional - que permitiu uma valorização cambial pós-plano, viabilizando amplo processo de importações para suprir a demanda interna e forçar a concorrência.

¹⁷ Na realidade, o governo "permitia" a desvalorização controlada do real dentro das chamadas bandas de flutuações ("sistema de bandas").

A migração para o regime cambial flutuante¹⁸ e as condições econômicas mundiais (integração dos mercados, crise externas, ataques especulativos, crise de liquidez internacional, etc.) levaram a uma pressão irreversível sobre o Real, que vem se desvalorizando continuamente desde então. A importação tornou-se praticamente inviável e o mercado está buscando suprir a demanda com os produtos nacionais. Os grandes fabricantes nacionais estão aumentando o volume de produção, o que tornará seus produtos ainda mais competitivos, pela economia de escala resultante. Já os pequenos fabricantes também sentirão os efeitos da desvalorização do real com o aumento no número de pedidos, mas pela próprio volume de produção, não terão grandes benefícios pela economia de escala. Os fabricantes que, pela natureza dos produtos fabricados, ainda dependam de matéria-prima importada, terão que se adequar à nova realidade de mercado ou pressionar os fabricantes das fibras têxteis para a nacionalização de algumas linhas de produtos no país.

Esse movimento de "ida e volta" (primeiro a importação e depois a substituição das importações) mudou, portanto, a estrutura do mercado de vestuário no Brasil.

Dada a heterogeneidade do setor de confecções (atuação de empresas de porte e de eficiência totalmente antagônicas), deve-se ressaltar que a sensibilidade às variáveis macroeconômicas apresentadas varia consideravelmente em função do porte das empresas.

No que diz respeito à capacidade de investimento, o alto nível da taxa básica de juros, o grande spread cobrado pelos bancos comerciais e o chamado *Risco Brasil* ainda encarecem o custo de captação de recursos e inibe a disposição pelos investimentos em projetos industriais (sejam eles em tecnologia, em ampliação do parque fabril, em capacitação dos recursos humanos, etc.). Trata-se, portanto, de um das barreiras a serem vencidas para assegurar a competitividade dos produtos nacionais.

Um dos desafios que se coloca neste momento, justamente quando o país necessita financiar seu crescente déficit em conta corrente, principalmente através das exportações, é de como o mercado nacional de vestuário deverá se estruturar para aumentar sua competitividade externa e galgar novas posições no mercado internacional desaquecido pela recessão econômica mundial.

¹⁸ O governo ainda intervém pontualmente no mercado de câmbio para evitar a alta volatilidade da taxa de câmbio, prejudicial à formação de expectativas e consequentemente ao crescimento econômico (chamada "flutuação suja"). Fonte: VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; GREMAUD, Amaury Patrick; TONETO, Rudinei. "Economia Brasileira Contemporânea. 3ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 1999.

7.2.1 Tendências

A fragmentação do mercado (grande quantidade de pequenas confecções) transfere, aos varejistas, o poder na cadeia de suprimento. Portanto, as confecções possuem menos autonomia nas negociações com as redes de varejo. Com a tendência de consolidação do mercado varejista, e a conseqüente concentração das vendas em lojas de departamento e hipermercados, é provável que se verifique a intensificação deste fenômeno, que implicará em maiores pressões sobre a fragmentada indústria de vestuário no Brasil. Por outro lado, a longo prazo, a tendência de consolidação também poderá atingir as confecções, o que poderá levar a um maior equilíbrio na estrutura de poder na cadeia de suprimento.

Entrevistas com pequenos fabricantes¹⁹ revelam a atual precariedade do relacionamento lojista-fornecedor. São inúmeras as reclamações das confecções da falta de comprometimento do lojista, da ausência de relacionamentos de longo prazo, da pressão sobre preços e das políticas "cruéis" do comprador (devolução das peças não vendidas, cancelamento de pedidos após o início da produção e postergação dos prazos de pagamento). É de se esperar, a longo prazo, a busca mútua por relacionamentos duradouros entre varejistas e fabricantes, e aqueles que não sobreviverem ao processo de "seleção natural", deverão perder participação de mercado, o que corrobora à tendência de consolidação do setor de vestuário no Brasil.

Como o país apresenta uma estrutura de distribuição de renda bastante precária, ainda existe uma grande demanda reprimida instalada no país, que, com a consolidação do poder aquisitivo da população e seu efeito distributivo na renda nacional, garantirá altas taxas de crescimento a este segmento nos próximos anos.

A mudança no padrão de consumo do brasileiro (que será melhor discutido no item 11 ("Comportamento do consumidor de baixa renda na compra de vestuário")), a longo prazo, deverá induzir à personalização dos produtos (o produto será fabricado de acordo com as características definidas pelo consumidor), o que exigirá uma reorganização do sistema produtivo para garantir a adequação ao novo modelo, que, em um primeiro momento, parece contraditório e complexo: "massificação

¹⁹ Para a realização deste trabalho, foram realizadas algumas entrevistas com pequenos fabricantes do pólo industrial do Sul de Minas Gerais, no chamado "Triângulo das Malhas".

com personalização²⁰. A tecnologia de informação, que viabiliza a implementação deste novo sistema de produção, será, portanto, vital para a indústria de vestuário.

7.3 Vestuário para consumidores de baixa renda²¹

Verifica-se uma forte presença de confecções de pequeno porte atuando nesse segmento, já que conseguem competir em melhores condições no mercado. As menores exigências dos consumidores em relação à qualidade, ao tipo do fio e às tendências da moda (que acabam definindo as "necessidades tecnológicas" da empresa), permitem ao pequeno fabricante competir apenas por custo, sendo essa uma de suas vantagens competitivas. O aprimoramento da qualidade dos produtos, a utilização de fiação de vanguarda e o alinhamento às tendências da moda exigiriam grandes investimentos em maquinário, em treinamento e em pesquisa e desenvolvimento, que, muitas vezes, o pequeno fabricante não teria condições de "bancar" e não estaria preparado para implementar as mudanças necessárias (falta de competências gerenciais, foco na visão de curto prazo, etc.). Para exemplificar o baixo grau de investimento no desenvolvimento de coleções por profissionais da moda, no pólo industrial do Sul de Minas Gerais (formado principalmente pelas cidades Monte Sião, Jacutinga e Serra Negra), que de forma geral, atende ao varejo popular, apenas uma confecção tem em seus quadros uma profissional de moda (estilista) exclusivamente dedicada ao desenvolvimento de coleções²².

Mesmo que ilegalmente, a informalidade (sonegação de impostos, não cumprimento das leis trabalhistas, etc.) também contribui para o aumento de sua competitividade frente aos grandes fabricantes.

Trata-se de uma indústria altamente fragmentada e, portanto, muito dinâmica. A "pulverização" da produção flexibiliza a tomada de decisão, já que um maior número de pessoas detém o poder de escolha, ou seja, as respostas às necessidades do mercado ocorrem de forma mais rápida do que em mercados com alto grau de concentração. Trata-se, talvez, da maior vantagem competitiva dessas

²⁰ A Levis já fabrica algumas linhas de calça com as características pessoais do consumidor (dimensões, preferências de cor, etc.), ou seja, as características dos consumidores são levadas à linha de produção para a fabricação de produtos personalizados. Vale ressaltar que a utilização da Internet como canal de comunicação está viabilizando a adoção deste modelo de produção em escala comercial. Essa tendência vem sendo também verificada nos demais setores industriais, principalmente na indústria automobilística.

²¹ As análises apresentadas estão baseadas no conhecimento de mercado do autor e em visitas a pequenas confecções populares, e portanto, refletem o ponto de vista de uma única pessoa, podendo não representar de fato a realidade do mercado.

²² Extraído da reportagem "Malharias profissionalizam produção" - Gazeta Mercantil, 09 de julho de 2001.

confeções, que conseguem melhor atender às necessidades dos varejistas atuantes no segmento de baixa renda.

Sendo sua maioria formada de estabelecimentos de pequeno porte, verifica-se novamente, um grande número de empresas familiares e um baixo grau de profissionalização.

Assim como verificado nas pequenas lojas varejistas (através da pesquisa do SEADE apresentada no item 6.2.4.), algumas visitas a confeções de médio e pequeno porte já são suficientes para constatar a baixa utilização de técnicas gerenciais, de ferramentas de gestão de estoques, a inexistência de um plano de marketing e a precariedade dos instrumentos de gestão financeira.

8. Análise da concorrência

8.1 Considerações gerais

Foram apresentadas algumas características do setor varejista e do segmento de vestuário para consumidores de baixa renda. Esse item visa a análise conjunta dessas duas dimensões para o entendimento das forças concorrentes ao novo negócio.

A análise da concorrência deveria ser seguida de uma avaliação do posicionamento do varejista frente aos pontos fortes e fracos identificados. Assim, a análise tem um valor relativo (comparativo) e serve para identificar as fontes de vantagem competitiva. Como a empresa (loja) ainda não está em operação, a comparação fica comprometida, e a análise aqui proposta busca apenas entender o quadro competitivo atual, para auxiliar na identificação das oportunidades de diferenciação e, portanto, na formulação da estratégia competitiva do novo negócio.

8.2 Intensidade da concorrência

Segundo PORTER²³, a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. O poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os atuais concorrentes constituem as cinco forças competitivas básicas, que, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria. A inovação proposta por Porter reside, portanto, na ampliação do escopo de análise ao contemplar não só a concorrência direta, mas também novos formatos de concorrência.

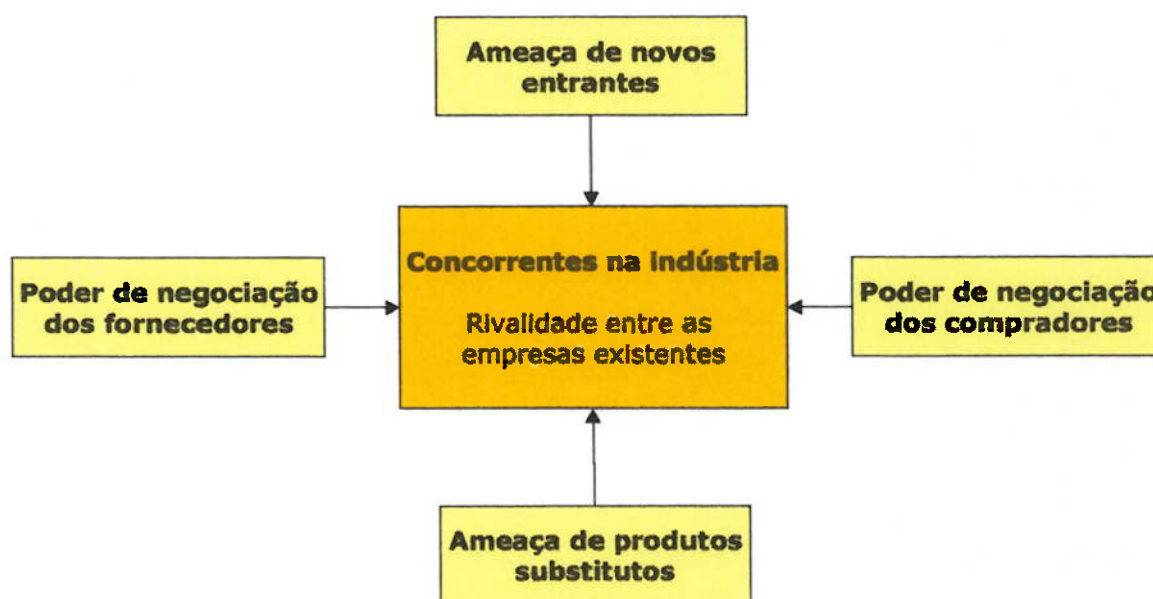


Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria ("Modelo das cinco forças") - Fonte: PORTER, Michael E. "Estratégia competitiva". 8ª Edição. Campus. Rio de Janeiro. 1996.

Serão discutidos, brevemente, esses formatos de concorrência visando identificar as principais forças que atuam sobre o comércio de vestuário para consumidores de baixa renda.

8.2.1 Concorrentes atuais

Pode-se dizer que o mercado de vestuário de baixa renda ainda é atendido por um modelo varejista desorganizado e altamente fragmentado. Dentre os principais formatos das lojas, destacam-se as lojas especializadas, as lojas de departamento e

²³ PORTER, Michael E. "Estratégia competitiva". 8ª Edição. Campus. Rio de Janeiro. 1996.

os magazines (a descrição das características dos diferentes formatos de lojas está apresentada no anexo 1).

Verifica-se uma predominância pela localização em centros comerciais não planejados (que será melhor discutido quando do estudo da localização), principalmente em zonas comerciais do centro da cidade e em zonas comerciais de bairro.

Alguns dos principais concorrentes diretos atuantes no segmento de baixa renda são: Lojas Marisa, Fancy, Lojas Eskala.

Outro formato de concorrência direta, que tem grande força neste segmento, são as chamadas "sacoleiras". Trata-se, principalmente de vendedoras que, atuando no mercado informal, expandem consideravelmente o grau de capilaridade da distribuição. Sua atuação é restrita a sua área de influência, que geralmente não excede os limites geográficos de um bairro. A função pode ser comparada a das vendedoras de cosméticos no sistema de venda direta, sendo que a principal diferença é que não defendem interesses exclusivos de um determinado fabricante ou marca. Ou seja, na grande maioria dos casos, as próprias sacoleiras compram os produtos nos centros produtores ou nas redes de lojas atacadistas, não representando marcas ou confecções específicas.

A ausência do estabelecimento de um vínculo formal entre a confecção e a sacoleira "cria" uma excelente oportunidade de negócio que será apresentada quando da análise das oportunidades identificadas com a realização do trabalho (item 20.2).

8.2.2 Ameaça de novos entrantes

Com a tendência de consolidação do setor varejista, é de se esperar a entrada de concorrentes de peso (grande porte) em todos os segmentos de vestuário, inclusive no de baixa renda.

As compras pela Internet também constituem uma importante ameaça, que, a longo prazo, tende a se intensificar, com a consolidação desse novo canal de venda. A principal desvantagem associada à venda de roupas pela Internet, e que atravanca seu desenvolvimento, é a impossibilidade do consumidor de avaliar o produto (tocar, verificar o acabamento, a qualidade do fio, etc.), sendo este um dos aspectos essenciais na compra de vestuário.

8.2.3 Ameaça de produtos substitutos

Verifica-se uma tendência (ainda incipiente) dos consumidores para a compra de produtos naturais (ecologicamente corretos), e portanto, é de esperar um aumento na participação das vendas de produtos fabricados com fibras naturais.

Como varejista, o impacto da ameaça desse produto substituto é reduzido já que o risco é assumido pelos fabricantes atuais, cabendo ao lojista apenas mudar sua gama de fornecedores.

A ameaça de produtos substitutos²⁴ é maior quando se analisa produtos de natureza diferentes, já que o lojista fica impossibilitado de acompanhar a concorrência (agregar novos fornecedores) pois não pode fugir do posicionamento atual (venda de roupa), a menos que altere drasticamente sua estratégia. No segmento de baixa renda pode-se dizer que o vestuário compete com praticamente todos os produtos "não supérfluos", dada a limitação de recursos do consumidor. Ou seja, a base de concorrência é bastante ampla, assim como o universo de produtos substitutos. Alguns dos produtos substitutos são portanto: produtos diversos para presentes (principalmente CDs), produtos de beleza pessoal (cosméticos), serviços de lazer (cinema, viagens, etc.) e alimentação (produtos alimentícios e restaurantes).

A vantagem de se ampliar a abrangência do conceito de produtos substitutos é enxergar novos tipos de concorrência, o que auxilia na formulação de estratégias para atrair um maior número de consumidores. Ou seja, o lojista de vestuário deve também considerar a floricultura e a "lojinha de presentes" como concorrentes diretos a sua atividade.

8.2.4 Poder de negociação dos compradores

O aumento da concorrência, e sua conseqüente ampliação das opções de compra, colabora para o maior poder de negociação dos consumidores. Seus hábitos de compra estão mudando rapidamente, tornando-os cada vez mais exigentes. O lojista deve adotar uma postura pró-ativa para antecipar tendências e gerar mais valor aos clientes para enfrentar o forte poder de negociação dos compradores.

²⁴ Entende-se por produtos substitutos aqueles que competem pela mesma *renda* do consumidor. Ou seja, amplia-se a abrangência do conceito, já que não se restringe apenas aos produtos que competem pelo mesmo *benefício* ao consumidor (que é o conceito apresentado por Porter)

8.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

Como apresentado anteriormente, a relação entre a confecção e o varejista ainda é bastante precária, não havendo uma política de desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. De forma geral, por estar no último nível da cadeia de suprimento, o lojista é quem coloca de fato o produto no mercado, tornando mais forte sua influência frente aos fabricantes. O alto grau de fragmentação das confecções intensifica a dependência do fabricante ao lojista, que, inserido em um relacionamento cliente-fornecedor pouco colaborativo, aumenta o poder de negociação do varejista.

Outro aspecto importante é a forte presença de intermediários entre o varejista e o fabricante. Em muitos casos, os vendedores intermediários (geralmente autônomos) representam várias confecções, aumentando consideravelmente o leque de opções para a formação do mix de produtos da loja. Essa concentração reduz os custos de compra (menor necessidade de "homem hora" de comprador, maior facilidade de controle interno, menor necessidade de visitas aos fabricantes, etc.), já que, na maioria das vezes, o intermediário é remunerado pelo próprio fabricante com uma participação nas vendas (geralmente 10%)²⁵. A presença do intermediário na cadeia apenas suprime a negociação direta com os fabricantes, sendo o poder de negociação ainda muito forte para o lojista.

8.3 Política de preços

De todas as variáveis do composto varejista, a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade e a lucratividade da loja. Entender os fatores determinantes na política de precificação, as principais táticas de preço da concorrência e as margens aplicadas, mostram-se, portanto, vitais para o sucesso do empreendimento.

8.3.1 Determinantes da política de preço

A política de preços depende principalmente do comportamento do consumidor, dos fatores da estratégia de marketing varejista e de outras variáveis ambientais, como mostra a figura a seguir:

²⁵ Informação extraída de entrevistas, realizada pelo autor, com pequenos fabricantes do pólo industrial do Sul de Minas Gerais, no chamado "Triângulo das Malhas".



Figura 4 - Determinantes da política de preços - Fonte: JURACY, Parente. "Varejo no Brasil". Editora Atlas. São Paulo. 2000.

8.3.2 Táticas de preço da concorrência²⁶

Os lojistas implementam sua política de preços através de uma série de táticas, que embora em alguns casos sejam mutuamente exclusivas, em outros podem e devem ser utilizadas simultaneamente. Serão apresentadas algumas dessas estratégias adotadas pelo segmento varejista de vestuário de baixa renda:

Preço alto-baixo

Essa tática consiste em oferecer descontos nos preços de certos produtos anunciados e depois retornar ao preço original. Com essa política, o lojista consegue comprar alguns produtos com preços especiais, pelo maior volume de peças encomendadas, o que permite manter suas margens mesmo com as promoções realizadas. Trata-se do procedimento mais adotado pelas lojas de varejo

²⁶ Fonte utilizada: JURACY, Parente. "Varejo no Brasil". Editora Atlas. São Paulo. 2000.; e adaptado pelo autor para o comércio varejista de vestuário de baixa renda.

popular, e tem grande aceitação dos consumidores brasileiros orientados para o custo, que aguardam as promoções para efetivar a compra, e associam a loja a uma imagem de preço baixo.

Preço baixo todo dia

Consiste em praticar uma política permanente de preços baixos. As principais vantagens associadas a esse procedimento são: (1) maior credibilidade de preços com os clientes, (2) redução dos gastos com propaganda e (3) balanceamento do volume de vendas, pela inexistência de picos em períodos de promoção, que reduz o risco de ruptura (falta de produtos). Esse modelo ainda não é amplamente utilizado no país pois os consumidores brasileiros ainda são muito atraídos pelas ofertas com reduções de preços, o que não ocorre na tática de *preço baixo todo dia*.

Alinhamento de preço

Nessa política de precificação, o lojista determina diferentes níveis de preço (ex.: R\$ 45,00; R\$ 60,00; R\$ 85,00; etc.) e enquadra seus produtos nesses valores previamente definidos, correspondendo aos diferentes níveis de qualidade. O alinhamento de preço permite ao lojista vender pelo mesmo preço produtos com custos diferentes. Trata-se de um procedimento muito utilizado em lojas de confecção e lojas de calçados de maior poder aquisitivo, já que essa política tem maior aceitação pelos consumidores orientados para o benefício e não para o custo.

Preço único

Consiste em aplicar a mesma política de preços para todos os consumidores, não permitindo a concessão de descontos em função do volume de compras, do tipo de produto comprado ou do histórico de compras do consumidor da loja. Ainda é uma política pouco comum no Brasil pelo "gosto pela barganha" do brasileiro, desenvolvido com o processo inflacionário no país, onde os preços não eram claros e os consumidores viam-se obrigados a negociar e "pechinchar" em todas as suas compras.

Preço flexível

Trata-se da política contrária ao *preço único*, onde é permitido negociar o preço a cada compra. Ainda é comum no país, mas a estabilização da moeda tenderá a diminuir essa prática de precificação.

Preço múltiplo

É utilizado quando o varejista dá desconto para clientes que comprarem quantidades maiores. Assim, o preço de cada unidade em um pacote composto por mais de um produto é menor que o preço de cada produto vendido isoladamente. Essa estratégia é adotada para encorajar o aumento do valor das compras ou para escoar produtos em excesso no estoque. Trata-se de uma política bastante utilizada pelos lojistas de vestuário de baixa renda.

Preço psicológico

Consiste em não usar números pares redondos para precificar produtos, e sim números que terminam nos dígitos ímpares, como 5 ou 9 (ex.: R\$ 24,99 ao invés de R\$ 25,00). Embora não seja muito utilizado nos segmentos mais sofisticados para evitar a associação com lojas populares, ainda é bastante comum no varejo popular.

Preço de referência

É a política de mostrar o preço anunciado em oferta junto com seu preço normal de venda. Trata-se de um procedimento comum no varejo popular de vestuário para explicitar aos consumidores o "ganho aparente" obtido com a promoção.

Preço da concorrência

Procedimento que consiste em cobrir o preço da concorrência ou o menor preço anunciado. Como as roupas geralmente são mais difíceis de serem comparadas, essa estratégia não tem muita aplicabilidade nas lojas de vestuário, mas podem vir a ser utilizadas nas regiões com maior concentração de concorrentes (como nas ruas especializadas do Brás e do Bom Retiro).

8.3.3 Margem da concorrência

A forma mais utilizada para a determinação do preço de venda é sem dúvida a aplicação de um percentual sobre o custo da mercadoria²⁷ para o lojista (mark-up). Por se tratar de um dado sigiloso que pode revelar tanto a estratégia de venda do varejista como sua eficiência nas compras, é extremamente difícil de obtê-los com pesquisas de campo nas lojas. Os dados aqui apresentados foram obtidos de entrevistas realizadas com algumas confecções que acabam conhecendo o mark-up

²⁷ Entende-se por custo da mercadoria apenas o valor pago ao fabricante, não englobando os custos operacionais e de venda.

aplicados por seus clientes²⁸. Nas lojas populares, esse percentual está entre 40% e 100% (podendo chegar a 300% nas lojas mais sofisticadas!).

Essa faixa de variação, embora represente uma média de mercado, é importante para balizar as faixas de preços a serem adotadas no novo negócio.

9. Tamanho do mercado

Estimar o volume de vendas ou o tamanho do mercado para uma loja, com a ausência de séries históricas e sem a possibilidade da realização de testes de mercado, mostra-se uma tarefa extremamente difícil. A utilização de dados consolidados do setor, como o volume de vendas do setor varejista de vestuário, são tão abrangentes, que não têm nenhuma utilidade na avaliação do mercado potencial de uma loja de pequeno porte. Assim, a estimativa do potencial de vendas será realizada somente na análise da viabilidade econômico-financeira (item 17), após apresentada a metodologia de localização do ponto de venda, onde são levantados dados regionais (distritais), e, portanto, aplicáveis à estimativa do volume de vendas de uma loja.

Será utilizado também o conhecimento dos fabricantes, que pela relação comercial com alguns lojistas, têm uma idéia razoável do nível de faturamento segundo o porte da loja.

²⁸ Entrevistas realizadas pelo autor com pequenos fabricantes do pólo industrial do Sul de Minas Gerais, no chamado "Triângulo das Malhas".

ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA NA COMPRA DE VESTUÁRIO

10. Comportamento do consumidor²⁹

Uma das principais metas do comércio varejista é tornar os produtos disponíveis para os consumidores e influenciar suas decisões de compra (Churchill e Peter, 2000). Isso significa, em primeiro lugar, descobrir o que os consumidores querem e quais produtos lhe parecem proporcionar o maior valor. Assim, entender como os consumidores³⁰ tomam decisões para comprar produtos é uma das chaves para um marketing de sucesso.

O estudo do comportamento do consumidor centra-se no processo de compra e na variedade de forças que o modelam.

Mostra-se, portanto, extremamente importante o entendimento das etapas do processo de compra e as variações deste processo com base na extensão em que os consumidores pesquisam e avaliam as opções disponíveis.

O entendimento deste comportamento de compra será posteriormente projetado para os dois níveis da abordagem deste trabalho: setor de vestuário e público de baixa renda, dando subsídios para a adoção de estratégias que visam influenciar o processo de compra.

10.1 O processo de compra do consumidor

O processo de compra inclui cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra. Além disso, é influenciado por fatores sociais, de marketing e situacionais.

²⁹ O estudo do comportamento de compra do consumidor está baseado na obra de Churchill e Peter (CHURCHILL, Gilbert e PETER, Paul. "Marketing: criando valor para os clients". São Paulo. Editora Saraiva. 2000.).

³⁰ Consumidores são pessoas que comprem bens e serviços para si mesmas ou para outras, e não para revendê-los ou usá-los como insumos.

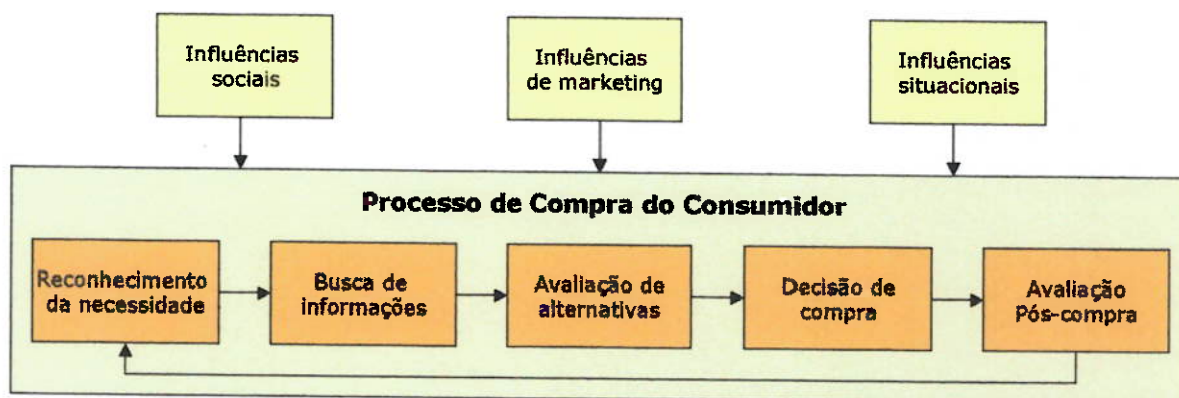


Figura 5 – Modelo do processo de compra do consumidor - Fonte: CHURCHILL, Gilbert e PETER, Paul. "Marketing: criando valor para os clientes". São Paulo. Editora Saraiva. 2000.

10.1.1 Reconhecimento da necessidade

O reconhecimento de uma necessidade pode vir de uma *sensação interna* (como o desejo de impressionar alguém) ou de *estímulos externos* (como um convite para uma festa, um anúncio no rádio ou a tendência de vestir-se informalmente no ambiente de trabalho).

O impulso interno gerado para atender à necessidade identificada é chamado de *motivação*. Portanto, é preciso entender o que motiva os consumidores para que se possa entender essas motivações. O posicionamento de uma empresa ou de uma marca no mercado busca atuar justamente nos fatores associados à motivação, gerando estímulos externos e sensações internas que acabam formulando os critérios pessoais quando da decisão de compra.

Na compra de um tênis esportivo, por exemplo, os consumidores preocupados com status seriam motivados a comprar um tênis Nike, ao passo que a marca LA Gear é associada à atratividade e prazer, enquanto Keds é ligada à família e simplicidade.

Segundo Maslow³¹, o que leva as pessoas a agir são as necessidades não atendidas, que seguem uma hierarquia de prioridade. As pessoas tentam primeiro satisfazer as necessidades básicas (necessidades fisiológicas), em seguida buscam atender às necessidades de segurança (física e financeira), às necessidades sociais (amizade, amor, filiação e associação), às necessidades de auto-estima (orgulho, auto-respeito, status, sentimento de sucesso, ego), para então satisfazer as necessidades de auto-realização (satisfação pessoal, aspirações mais profundas de realização dos indivíduos, equilíbrio, paz, felicidade).

³¹ Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, foi um dos "pais" da chamada psicologia humanista, elaborada na década de 1960.



Figura 6 – Hierarquia de Necessidades de Maslow - Adaptada pelo autor

Embora não existam pesquisas empíricas que comprovem a validade desta teoria, o conhecimento da hierarquia de necessidades nos ajuda a formular uma abordagem estruturada para entender as motivações que efetivam uma compra.

As necessidades podem ser classificadas em *utilitárias* ou *hedônicas*. As necessidades utilitárias relacionam-se a funções básicas e benefícios materiais, e nesse caso, as pessoas tendem a ser racionais em suas escolhas. As necessidades hedônicas são relacionadas ao desejo de prazer e auto-expressão, sendo que a decisão para satisfazer essa necessidade tende a ser mais emocional. Na maioria dos casos, os produtos visam atender ambas as necessidades, e cabe ao profissional de marketing tentar influenciar o consumidor a enxergar as necessidades que seus produtos podem satisfazer.

10.1.2 Busca de informações

Após identificada a necessidade, os consumidores buscam informações em cinco fontes básicas para fundamentar sua escolha:

► Fontes internas:

Informações armazenadas na memória da pessoa (experiências anteriores, percepção de marca, qualidade, etc.). As fontes internas têm maior peso nas compras rotineiras.

► Fontes de grupos:

Informações transmitidas por outras pessoas (amigos, familiares, colegas de trabalho, etc.). Pela maior credibilidade e confiabilidade, as fontes de grupos têm forte impacto nas decisões.

► Fontes de marketing:

Informações obtidas em ações de marketing (propaganda, embalagens, vendedores, etc.). Embora apresente uma alta penetração (acessibilidade), as fontes de marketing nem sempre transmitem credibilidade.

► Fontes públicas:

Informações obtidas independente da ação de profissionais de marketing ou de outros consumidores. Embora apresente uma alta confiabilidade, exigem esforços para serem obtidas.

► Fontes de experimentação:

Opiniões formuladas a partir do contato com o produto ou serviço. Tende a ser a última fonte usada antes da compra, pois geralmente exige o deslocamento ao ponto de venda.

10.1.3 Avaliação de alternativas

O cruzamento de todas essas fontes de informações pelo consumidor, acaba formando um universo de comparação, que serve de subsídio à formulação dos critérios na decisão de compra. O conjunto de produtos e lojas que os consumidores identificam e levam em consideração é conhecido como *conjunto considerado*. É clara a distinção entre dois processos concomitantes de avaliação de alternativas: a avaliação dos produtos (marcas, preço, qualidade, etc.) e a avaliação dos pontos-de-venda (proximidade, atendimento, etc.).

O entendimento do conjunto considerado nos diversos segmentos de mercado (por exemplo, na população de baixa renda), serve de base para a formulação de hipóteses que visam explicar o sucesso e fracasso de determinados produtos e de determinadas lojas, e constitui, portanto, uma importante ferramenta no entendimento da concorrência e dos fatores de diferenciação - sob a ótica do consumidor.

A avaliação das alternativas de produtos envolve, portanto, a decisão de quais características são importantes e a identificação de como cada alternativa busca atendê-las. Ou seja, defini-se nessa etapa os fatores preponderantes no

processo de escolha de um determinado produto. Em produtos de vestuário, a marca, a qualidade, o preço, a aceitação do produto pela sociedade, a possibilidade de causar impacto, e o alinhamento às tendências da moda, são possíveis atributos utilizados pelos consumidores na avaliação de alternativas. Os atributos levados em consideração na avaliação de alternativas para a compra de vestuários serão discutidos no item 11 ("Comportamento do consumidor de baixa renda na compra de vestuário"), quando serão apresentados os resultados de uma pesquisa dos hábitos dos consumidores das lojas de roupa de São Paulo.

A avaliação das alternativas de lojas deve ser a maior preocupação do varejista, pois seu objetivo não pode ser somente fazer parte do grupo de lojas consideradas, mas sim tornar-se a alternativa preferida pelo segmento alvo de consumidores. A localização constitui, nesse caso, um dos principais atributos do processo decisório. É importante frisar que os consumidores desenvolvem um repertório de lojas, e limitam suas compras a essas lojas. Após a formulação do conjunto de lojas considerado, a escolha por uma loja específica é baseada em fatores conjunturais, como: emergências, compras de reposição, descontos/promoções, etc. Assim, a decisão pela loja geralmente começa, mas não termina, com considerações sobre distância. Embora seja importante, ela nem sempre é medida a partir da residência ou em quilômetros. Na realidade ela é medida segundo sua conveniência (como estar localizada no caminho para o trabalho, ou em uma via principal). Em anexo (Anexo 2), tem-se um fluxograma do processo de decisão na seleção de lojas.

10.1.4 Decisão de compra

Após as fases do reconhecimento da necessidade, da busca de informações e da avaliação das alternativas, o consumidor chega ao ponto de decidir se vai ou não comprar e de escolher onde e o que comprar. Os esforços de merchandising³² no próprio ponto-de-venda exercem uma enorme influência no processo de compra que se desenvolve na loja. Para melhor entender esse processo, mostra-se necessária a classificação das compras em três modalidades: compra planejada, compra não planejada e compra por impulso.

³² Itens e atividades associados à auto-divulgação e alavancagem da imagem do produto ou da empresa, além de preservar em níveis mais elevados o recall, tendo como objetivos principais despertar a atenção do consumidor e atrair seu interesse (fonte: Apostila de treinamento em marketing - Prof. Adalberto Belluomini)

► **Compra planejada:**

O planejamento da compra é realizado antes da entrada na loja. Trata-se de um procedimento comum em compras de valores mais elevados (ex.: computador) ou para atender necessidades básicas (farmácias).

► **Compra não planejada:**

São compras realizadas sem o planejamento prévio, porém o consumidor avalia racionalmente a nova oportunidade encontrada no ponto-de-venda. Trata-se de uma modalidade de compra freqüente em produtos de "re-estocagem", ou seja, produtos de compra rotineira.

► **Compra por impulso:**

São casos extremos de compras não planejadas, sendo os produtos comprados de forma totalmente espontânea e não premeditada, em resposta a um repentino sentimento de urgência.

Muitas vezes a fronteira que delimita essas classificações são imprecisas, podendo haver na mesma compra, diferentes comportamentos dos consumidores (ex.: compra planejada de uma roupa, mas, com a política de descontos da loja, o consumidor decide comprar outros produtos, caracterizando o comportamento de compra não planejado).

10.1.5 Avaliação da compra

As reações pós-compra dos consumidores podem culminar em sentimentos de satisfação ou de insatisfação. A origem desse sentimento está diretamente atrelada à relação entre a expectativa formulada e o desempenho real do produto e da loja. Assim, deve-se garantir uma comunicação eficiente com os consumidores para evitar o desalinhamento entre suas expectativas e o valor realmente entregue pela loja. Ou seja, de nada adiante ser uma loja com grandes vantagens competitivas, altamente eficiente, se o consumidor é levado a formular expectativas muito acima daquilo que ele realmente vivencia no processo de compra.

Experiências favoráveis repetitivas desenvolvem a lealdade à loja, mas, ao mesmo tempo, sentimentos de insatisfação têm forte efeito "multiplicador" negativo à imagem da loja, pela rápida disseminação da informação.

11. Comportamento do consumidor de baixa renda na compra de vestuário

11.1 Considerações gerais

Esta tópica buscará abordar e, quando possível, explicar, as principais características do comportamento do consumidor brasileiro de baixa renda na compra de roupa. Serão utilizados os conceitos apresentados no item 9 ("Comportamento do Consumidor"), algumas informações obtidas de reportagens relacionadas ao tema, a monografia "O paradoxo do alto consumo na baixa renda" e, finalmente, uma pesquisa sobre o hábito dos consumidores das lojas de roupas de São Paulo realizada pela Fundação Instituto de Administração da USP, através do Programa de Administração de Varejo (PROVAR).

11.2 Delineamento do perfil

As principais características de consumo das diferentes classes sociais estão apresentadas na tabela a seguir:

Classe Social	Características de Consumo
A+ - Alta superior	Caras, irrelevantes, mas as decisões de consumo não visam causar impressão; conservadora
A - Alta inferior	Consumo exibicionista para mostrar a riqueza
B - Média	Compras direcionadas para projetar uma imagem de sucesso
C - Média inferior	Preocupação com a aprovação social das suas decisões de compra, conservadoras, orientadas para o lar e família
D - Baixa superior	Satisfação dos papéis familiares
E - Baixa inferior	Atração por produtos baratos, "chamativos", e de baixa qualidade, grande exposição à TV e rádios AM

Tabela 3 - Características de consumo das classes sociais - Fonte: Tabela Warner - Hooley & Saunders - extraída da apostila do Curso de Marketing: Prof. Adalberto Belluomini

A renda constitui um dos principais instrumentos de inserção social. Os consumidores das classes favorecidas, que ainda não estão no topo da pirâmide (classe B), têm a necessidade de reafirmar sua aceitação pela sociedade, sendo suas compras, portanto, direcionadas para projetar uma imagem de sucesso. Já as pessoas que estão no meio termo, nem inseridas nem totalmente excluídas da sociedade (classe C), buscam a aprovação social das suas decisões de compra. A classe D, busca na família a aprovação que não conseguem na sociedade. A classe E, já totalmente excluída, busca sua inserção direcionando suas compras a

produtos baratos, mas com forte apelo "chamativo", de grande exposição em rádios e TVs (principalmente os utilizados por artistas de sucesso).

Embora seja difícil de associar um padrão de comportamento a cada classe social, sendo comum a intersecção desses comportamentos, é importante identificar as características de consumo mais relevantes para a melhor definição do modelo de negócio. Sendo as classes C e D os segmentos alvo de mercado, deve ser dada, portanto, atenção especial à aprovação social e familiar das decisões de compra.

De forma geral, a roupa está tanto relacionada às necessidades *utilitárias* quanto às *hedônicas*, o que varia para cada classe social é o peso a elas atribuído. Nas classes menos favorecidas, é dada maior importância às necessidades básicas (necessidade de se vestir), tendo o consumidor um comportamento mais racional. Ou seja, todos os componentes do custo da compra são avaliados (preço do produto, custo de deslocamento/transporte, benefícios com promoções/brindes). É evidente que as necessidades sociais e de estima (*hedônicas*) também são contempladas, mas seu peso na decisão de compra é menor. Nas classes de maior poder aquisitivo, são valorizadas as necessidades sociais e de estima, onde o comportamento de compra é menos racional, prevalecendo a força da marca, do status e dos grupos de referência associados ao produto.

Com estabilização monetária, os consumidores, principalmente os de baixa renda, conseguem estabelecer uma maior referência de preço ("preço está na cabeça"), o que os leva a comparar um maior número de opções antes da efetivação da compra ("compra comparada"). Nos períodos de inflação, o consumidor não podia esperar para tomar sua decisão, já que a espera acarretaria em uma elevação do preço final do produto. A *compra comparada* exige a coerência (manutenção) das práticas associadas às variáveis do composto varejista (política de preço, atendimento, etc.). Grandes variações de preços no mesmo produto e a não manutenção da excelência no atendimento, podem, em um primeiro momento, aumentar as vendas e reduzir custos, mas, a longo prazo, não são sustentáveis pois não criam valor ao negócio, já que são percebidas pelos consumidores no "exercício" de comparação, que respondem a incoerência com a escolha de outro ponto-de-venda.

Segundo pesquisa do instituto DataFolha³³, os consumidores de baixa renda apresentam algumas das características já consolidadas em estratos sociais mais altos, que revelam a necessidade de adequação do modelo varejista popular ao novo comportamento de compra. São elas:

³³ Extraída da monografia: "O paradoxo do alto consumo na baixa renda" de Ana Lúcia Fugulin.

- ▶ Grande necessidade de informação sobre produtos e serviços.
- ▶ Embora o fator preço seja determinante, a marca e o posicionamento do produto também contribuem para a decisão de compra.
- ▶ Apresentam alto grau de fidelidade a marcas e produtos a partir de experiências anteriores satisfatórias
- ▶ Apresentam elevada percepção de qualidade e valor agregado independentemente da variável preço (ou seja, quem se diferencia no serviço prestado, mesmo que o preço não seja o mais competitivo, é reconhecido pelo consumidor).

O grau de satisfação do consumidor - essencial à fidelização a marcas e produtos - passa pela análise do preço. Ou seja, produtos conhecidos e tradicionais que não apresentarem preços competitivos perderão sua participação no mercado de baixa renda. A lealdade a produtos tradicionais foi testada em uma pesquisa realizada pela AC Nielsen³⁴ sobre as mudanças observadas no mercado brasileiro, que comprova a forte diminuição da lealdade aos produtos mais conhecidos. A profusão de marcas intermediárias e de segunda linha, com apelo basicamente centrado na variável preço, vem ocasionando uma diminuição de participação das marcas líderes em 157 categorias de produtos acompanhadas. Do total das marcas líderes nas categorias pesquisadas, 63% perderam participação de mercado, 19% mantiveram-se estáveis e apenas 18% ganharam alguma participação. Ou seja, os consumidores estão hoje menos leais às marcas e mais centrados no preço.

No mercado de vestuário de baixa renda a fidelidade às marcas é ainda menor. Segundo dados da pesquisa PROVAR sobre os hábitos de compra de roupas em São Paulo (detalhada no item 11.3), 87,2% dos consumidores de baixa renda não compram roupas sempre da mesma marca, enquanto que para os consumidores de alta renda, esse percentual cai para 51,5%. Isso pode ser explicado (1) pela natureza do produto, (2) pelo grande número de fornecedores, (3) pelos modestos investimentos em propaganda, ou (4) pelo custo adicional associado pelos consumidores a marca.

Como as roupas de marca são na sua maioria voltadas para os consumidores de alta renda, a marca no vestuário é sempre associada a uma imagem mais elitista, afastando os consumidores mais sensíveis a preço.

O fato da marca não ser muito valorizada traz uma série de implicações ao negócio: (1) Como a diferenciação está na própria peça (qualidade, cores, tamanho, etc.) e

³⁴ Extraída da monografia: "O paradoxo do alto consumo na baixa renda" de Ana Lúcia Fugulin.

não na marca, o departamento de compras tem um papel fundamental no desempenho da loja, tendo que buscar constantemente os produtos com maior potencial de venda.

(2) Como o consumidor não busca uma marca específica, ele não tem a referência exata do que vai comprar, sendo menor a repercussão negativa que a falta do produto (risco de ruptura) poderia causar, reduzindo a criticidade da gestão de estoque e de sua integração com a cadeia de suprimento, necessárias à minimização do risco de ruptura. (3) Novamente pelo baixo apego dos consumidores às marcas, o lojista não fica tão dependente dos fabricantes (que produzem as roupas de marca), ampliando o leque de opções de fornecedores, o que aumenta seu poder de barganha como comprador.

De forma geral, pode-se dizer que a compra de roupa (popular ou de luxo) não é planejada, sendo o processo de compra fortemente influenciado no ponto-de-venda. Embora possa até já ter identificado a necessidade, buscado informações e avaliado as alternativas, a decisão de compra de roupa é efetivada na própria loja (*compra não planejada/compra por impulso*). Devido a grande variedade de produtos, o consumidor não consegue estabelecer um referencial de comparação (pode ter definido a cor, o estilo do modelo, mas dificilmente tem um modelo específico na cabeça). Assim, é importante que o consumidor tenha fácil acesso a todos os produtos disponíveis na loja para aumentar a probabilidade de identificação com algum deles.

Há uma atração no mercado popular pelos preços baixos. Grande parte dos consumidores de baixa renda espera pela época dos grandes saldos para fazer suas compras. Por vezes, os descontos nem são muito acentuados, mas o que vale é o apelo psicológico das promoções.

Outra importante característica do comportamento de compra do consumidor de baixa renda é sua insensibilidade para a taxa de juros real, sendo a certeza sobre o valor da prestação e o número de prestações mais importante do que o próprio custo do financiamento. Quando da adoção do Plano Real, a equipe econômica buscou evitar os erros dos demais choques heterodoxos implementados, como a grande expansão do crédito e da demanda após a queda da inflação. Para tal, foi adotada uma política de taxas de juros reais elevadas para estimular a poupança interna. No entanto, mesmo com as medidas de precaução do governo, o que se verificou foi um grande aumento da demanda (principalmente para os bens de

consumo duráveis, como já mencionado no item 4) pela grande expansão do crédito bancário, o que comprova a insensibilidade à taxa de juros.

Embora seja de conhecimento público que os consumidores de baixa renda apresentam menores taxas de inadimplência, não foram encontrados dados reais que fundamentassem essa hipótese.

11.3 Pesquisa Provar

A pesquisa "Hábitos dos Consumidores das Lojas de Roupas de São Paulo", realizada, em 1997, busca investigar os hábitos e preferências dos consumidores na compra de roupas em São Paulo. A pesquisa abrange duas variáveis de análise: classe social e região da cidade, estando fragmentada, portanto, em sete níveis: classe alta (A), média (B) e baixa (C), zonas oeste, leste, sul e norte de São Paulo. Os detalhes metodológicos e a transcrição parcial da pesquisa (classes A e C) estão apresentadas em anexo (Anexo 3).

Embora a pesquisa contemple as classes A, B e C, pode-se projetar os resultados para as classes D e E como ainda mais discrepantes (se afastando mais) dos dados das classes A e B (utiliza-se o valor relativo da pesquisa).

Com a pesquisa PROVAR, pode-se entender os fatores preponderantes no processo de escolha de uma determinada loja (atributos "ganhadores de pedidos"). Ou seja, ela nos fornece o grau de importância dos principais atributos utilizados na avaliação de alternativas do processo de compra. A pesquisa fornece ainda os principais atributos levados em consideração para a rejeição de uma loja, que podem ser considerados, portanto, os atributos "qualificadores". Os atributos ganhadores de pedidos e qualificadores serão posteriormente utilizados na formulação da *Pesquisa Importância x Desempenho* apresentada no item 13.6.4.

Os atributos mais importantes para os consumidores de baixa renda na escolha de uma loja para comprar roupas estão apresentados na tabela a seguir:

Atributo	Muito importante para... (% dos entrevistados) (1)	Importante para... (% dos entrevistados) (2)	Importância (%) $0,7*(1) + 0,3*(2)$
Preços baixos	73,7%	24,1%	58,8%
Deixar os clientes a vontade para escolher	61,9%	37,3%	54,5%
Limpeza da loja	56,7%	39,6%	51,6%
Atendimento rápido	56,0%	38,8%	50,8%
Vendedores atenciosos	47,8%	50,7%	48,7%

Organização	48,9%	46,6%	48,2%
Existência de variedade de cores, números e modelos	47,8%	48,5%	48,0%
Vendedores simpáticos	50,0%	41,0%	47,3%
Qualidade dos produtos vendidos	44,0%	52,2%	46,5%

Tabela 4 - Atributos "ganhadores de pedido" para consumidores de baixa renda na compra de roupa - Elaborada pelo autor (Fonte: Pesquisa PROVAR)

Já os atributos levados em consideração pelos consumidores de baixa renda na rejeição de uma loja de roupa são:

Atributo	Muito importante para... (% dos entrevistados) (1)	Importante para... (% dos entrevistados) (2)	Importância (%) $0,7*(1) + 0,3*(2)$
Vendedores que "grudam" no cliente	80,5%	18,0%	61,8%
Vendedores que tentam "empurrar" os produtos mais caros	76,7%	20,3%	59,8%
Preços altos	73,7%	24,8%	59,0%
Mau atendimento	73,7%	24,8%	59,0%
Loja suja	64,4%	30,3%	54,2%
Atendimento demorado	57,1%	37,6%	51,3%
Baixa qualidade dos produtos vendidos	52,3%	44,7%	50,0%
Não colocar os preços à vista	43,6%	47,4%	44,7%
Desorganização	40,2%	53,0%	44,0%

Tabela 5 - Atributos "qualificadores" para consumidores de baixa renda na compra de roupa - Elaborada pelo autor (Fonte: Pesquisa PROVAR)

Como visto nas duas tabelas acima, foi dado um peso de 0,7 para as ocorrências "muito importante" e 0,3 para as "importantes" na priorização dos atributos, segundo critério estabelecido pelo autor.

Com relação à fidelidade à marca, apenas 12,8% da amostra da classe C costuma comprar roupas sempre da mesma marca (48,5% para a classe A) e somente 7,7% costumam comprar essas roupas sempre nas mesmas lojas (32,7% para a classe A). Entretanto, a fidelidade às lojas, independentemente da marca da roupa é mais elevada: 40,6% das pessoas da classe C entrevistadas afirmaram que quase sempre compram roupas na mesma loja (56,1% para a classe A) e 2,3% afirmaram que sempre compram roupas na mesma loja (10,6% para a classe A).

Na média, as pessoas de baixa renda compram roupas 6,9 vezes por ano (11,6 vezes/ano para a classe A) e as ocasiões nas quais essas compras ocorrem com maior frequência são: (1) festas de fim de ano, (2) liquidações, (3) mudanças de estação, (4) aniversário do entrevistado, (5) férias e (6) dia dos namorados.

As lojas de rua têm a preferência dos consumidores de baixa renda (62,6% para 37,4% de preferência por shopping centers). A maioria das pessoas compra roupas sem a ajuda de ninguém (51,5%), mas entre os que recebem ajuda, a maior parte (14,2%) é da esposa, seguida pela mãe (7,5%) e namorada (6,7%). A grande discrepância em relação aos consumidores de alta renda é a ajuda do marido na escolha da roupa: enquanto para a classe C apenas 6% dos entrevistados citaram sua ajuda, na classe A esse percentual sobe para 21,2%. Fica claro também que a opinião feminina na classe C é mais decisiva que a masculina para a escolha de uma roupa.

As roupas são utilizadas como uma forma de presentear por 53,4% (88,6% para a classe A). Dos entrevistados, 43,3% dizem se interessar quando vêem uma reportagem (73,5% para a classe A), em algum meio de comunicação, sobre moda ou desfiles de moda; mas a maioria (69,4%) das pessoas da classe C não costuma acompanhar os desfiles de moda, ainda que pela televisão (54,5% para a classe A).

A pesquisa não apresenta nenhuma informação quanto à faixa etária dos consumidores e, portanto, essa variável não será objeto de discussão no trabalho.

DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

A EMPRESA

PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO

12. A Empresa

12.1 Descrição

A **Lôlô Bartô** é uma loja varejista de roupa para consumidores de baixa renda, com foco especial nos produtos de tricot do pólo industrial do Triângulo das Malhas. Seu modelo de atuação busca acompanhar uma tendência verificada nos setores varejistas mais consolidados (principalmente o de alimentos), que já enxergaram a verdadeira dimensão do potencial de consumo deste segmento, e que começam a desenhar um modelo varejista especialmente moldado para atender às necessidades dos consumidores de baixa renda. A **Lôlô Bartô** pretende entrar no mercado com uma estratégia de diferenciação, focada principalmente nas estratégias de vendas (marketing) e na eficiência operacional, resultado do constante monitoramento das condições de mercado e do desempenho da loja e da profissionalização da gestão com a adoção de técnicas e ferramentas gerenciais.

12.2 Missão

A missão consiste na linha mestra de idéias e valores que norteiam e dão sustentação ao desenvolvimento e crescimento da empresa. A missão da loja **Lôlô Bartô** é:

"Entender as necessidades dos consumidores e superar suas expectativas com a adoção de iniciativas inovadoras e diferenciadas, valorizando os funcionários, criando relacionamentos de longo prazo com os fornecedores e respeitando os princípios básicos da concorrência."

12.3 Público alvo

O público alvo da loja serão os consumidores de baixa renda (classes C e D), homens e mulheres com idade entre 15 e 50 anos.

A distinção entre sexo não garante um posicionamento diferenciado ao lojista que atua no varejo popular, principalmente quando a marca não é um atributo muito valorizado pelo consumidor. Assim, a loja não estará atrelada unicamente ao público masculino ou feminino. No entanto, será dada atenção especial ao público feminino (que apresenta um gasto mensal com roupas maior que o masculino, como pode ser verificado na Pesquisa de Orçamento Familiar apresentada no item

16.3.2), que tem grande influência na decisão de compra das roupas masculinas (como constatado na pesquisa PROVAR apresentada no item 11.3) e que apresentam, portanto, maior potencial de consumo, já que podem ser "levados" a comprar roupas masculinas (para filhos, marido, namorado, pai, etc.) com o auxílio de instrumentos de marketing (promocionais) que buscam influenciar a decisão de compra no ponto-de-venda.

Ao se abranger o público masculino e feminino de diferentes faixas etárias, a loja pode ser percebida como uma *loja de família*, garantindo-se automaticamente a aprovação familiar da compra (importante característica do público alvo apresentada no item 11.2).

13. Planejamento da operação

13.1 Estratégia de vendas

Embora a estratégia de venda faça parte do plano de marketing da loja, mostra-se necessária sua inclusão no planejamento da operação, já que as definições propostas têm impacto em toda a estrutura organizacional, e portanto, nos seus aspectos operacionais.

Pode-se ampliar o escopo da proposta de agregação de valor da loja, questionando-se o que realmente é vendido com uma roupa. Na realidade, ao comprar uma peça de vestuário, o consumidor está buscando atender um conjunto de necessidades (utilitárias e hedônicas), percorrendo praticamente todos os níveis da "pirâmide de Maslow".

Pode-se dizer, portanto, que a loja de roupa vende "beleza", "bem-estar", "auto-estima", "vaidade", etc.

Segundo Belluomini³⁵, "uma loja não vende produtos, mas sim conceitos, e portanto deve criar posições". Essa será também a abordagem da **Lôlô Bartô** que criará uma posição diferenciada na venda de vestuário, ao ampliar o conceito da loja com produtos e serviços complementares, descritos a seguir:

- ▶ Serão vendidos produtos de beleza como: batons, perfumes, cremes, produtos de maquiagem, etc.
- ▶ Serão fornecidos aos clientes, em pequenas brochuras ou folhetos, dicas de beleza, de auto-ajuda, de cuidados com o corpo, de felicidade e de sucesso, para

³⁵ Extraído da apostila de treinamento de Marketing do Programa de Desenvolvimento Gerencial - Booz-Allen & Hamilton - Prof. Adalberto Belluomini

trabalhar a auto-estima do consumidor e reforçar o novo conceito da loja: "venda de bem-estar".

Os serviços associados ao bem-estar (dicas de beleza, de auto-ajuda, etc.) atuam no desejo dos consumidores de se sentirem mais integrados às diferentes comunidades a que pertencem, no desejo de amor, afeição e amizade (necessidades sociais e de estima de Maslow). Ao se oferecer ativos intangíveis, a loja poderá ser percebida de forma diferenciada pelos consumidores que identificarão os benefícios associados e estará alinhada à tendência já observada de "aumento do varejo de serviços" (apresentada no item 6.1.2).

Na estratégia de vendas, o atendimento constitui um dos aspectos principais, e como constatado na pesquisa PROVAR (apresentada no item 11.3), é atribuída grande importância ao seu desempenho. Deixar os clientes a vontade para escolher, atender rápido, vendedores simpáticos e atenciosos são alguns dos principais atributos levados em consideração na escolha de uma loja de roupa. Já vendedores que "grudam" nos clientes, vendedores que tentam "empurrar" os produtos mais caros, mau atendimento e atendimento demorado são atributos relevantes para rejeição de loja. Será dado, portanto, treinamento especial aos vendedores para se adequarem às necessidades identificadas de atendimento.

Os vendedores devem também estar atentos ao fato de que quando o consumidor entra na loja, pode estar, por exemplo, em busca de uma peça para o dia-a-dia ou para uma festa, e dependendo da importância da ocasião, o conceito de caro e barato muda. Assim, os vendedores devem entender as motivações de compra de cada consumidor e, para tanto, receberão treinamento especializado.

Um atendimento atencioso e caloroso também contribui para satisfazer as necessidades de afeição, reforçando o conceito da loja.

Será disponibilizada aos consumidores, uma área de convivência, com: revistas de moda, folhetos com as dicas de beleza e auto-estima, vídeos de desfiles de moda e de etapas do processo produtivo, café e água; para ampliar sua integração com a loja e reforçar o conceito do novo modelo de negócio.

A **Lôlo Bartô** deverá garantir maior segurança aos consumidores na compra de produtos da loja. Para isso, os produtos receberão o "Selo de Garantia", após a inspeção da qualidade no recebimento. Os contratos deverão garantir a integral responsabilidade dos fornecedores nas devoluções por problemas de qualidade.

Outros elementos que também conferem ao consumidor um sentimento de segurança e que serão monitoradas na loja são: (1) organização, (2) limpeza, (3)

profissionalismo, (4) bom layout, (5) departamentalização eficiente, (6) comunicação visual de fácil leitura e (7) informações relevantes sobre cada produto.

Cada produto terá uma breve descrição (material empregado, peso, cuidados especiais, preço original e promocional, etc.), em etiquetas fixadas na prateleira, que aumentará a transparência e portanto a segurança e satisfação dos consumidores³⁶.

Uma importante estratégia de venda será a alteração da forma de numeração. Serão reduzidos os níveis das escalas de cada padrão de numeração, ou seja, as peças de padrão GG serão classificadas como G, G como M e assim por diante. Objetiva-se com essa estratégia o apelo psicológico para o aumento da satisfação dos consumidores que se sentirão mais "magros" com as roupas da loja (atuação nas necessidade de estima).

Será adotado também um programa de marketing de relacionamento ("CRM"), que além de fornecer importantes informações sobre o comportamento de compra dos consumidores e aumentar o grau de fidelização à loja, reforçará o sentimento de auto-estima e reconhecimento (promoções no aniversário, bonificação com a fidelização, etc.), garantindo novamente o alinhamento com o conceito da loja.

No que diz respeito à estratégia de comunicação, serão elaboradas estratégias para influenciar principalmente as fontes de grupo e de marketing (no processo de busca de informação). Será adotada uma linguagem objetiva e didática, com ênfase nos atributos diferenciadores do produto.

O apelo nas campanhas publicitárias não pode ser apenas no preço, mas deve-se buscar, também, a criação da marca a longo prazo, principalmente em períodos de retração econômica interna (como o vivido atualmente), onde as pessoas se apegam mais à valores familiares e religiosos, o que exige campanhas de cunho mais emocional e menos racional. Algumas opiniões³⁷ de especialistas na área reforçam esta constatação:

- ▶ A propaganda do varejo popular abusa do aspecto preço e, às vezes, esquece que só isso não tem efeito duradouro no longo prazo (Sílvia Matos, presidente da agência Bates Brasil, dona da "conta" publicitária das Casas Bahia - rede varejista com forte atuação no segmento de baixa renda);

³⁶ Será utilizado o conceito da loja de móveis Tok&Stok, que disponibiliza as principais informações do produto (preço, dimensões, material) em etiquetas fixadas na peça à venda.

³⁷ Extraídas da reportagem "Publicidade elegante é antídoto contra a crise" - Gazeta Mercantil, 11 de outubro de 2001.

- ▶ "Qualquer produto vendido na loja do lado por alguns reais a menos retira toda a credibilidade da frase de efeito que enfatiza o fato de a rede tal ter preços mais baixos" (Sílvia Matos);
- ▶ "No afã de se buscar resultados de venda imediatos, destroem-se marcas, em vez de construí-las, como manda o manual básico de qualquer agência de propaganda que se preze" (Magy Imoberdorf, presidente da agência Lage Magy, dona da conta da varejista de vestuário masculino Vila Romana).

Outra estratégia de comunicação inovadora proposta será a construção de um painel com fotos (em preto e branco para aumentar o apelo artístico) apresentando os detalhes do processo produtivo (fotos da mão da costureira, de seu sorriso, do fio, etc.) que buscarão transmitir aos consumidores os cuidados (carinho) com que as roupas foram feitas e gerar uma maior identificação entre os consumidores (de baixa renda) e as "operárias" (costureiras, passadeiras, etc.). Objetiva-se também o apelo familiar associado.

A comunicação será direcionada ao público feminino (como visto na Pesquisa Provar, a mulher tem maior poder de decisão na compra de roupa).

Uma possível campanha de posicionamento poderá ser: "Nós ainda não somos o Nº 1. Mas nós lutamos bastante". Busca-se com ela sensibilizar o consumidor, que, de maneira geral, se identifica mais com a figura de um "coitado", prejudicado, daquele que é vítima, mas que briga, que luta seriamente para vencer.³⁸ Portanto, esta campanha pode ter forte impacto entre os consumidores.

Com relação às promoções, será adotado um sistema de pontuação (a cada R\$ 1,00 gasto o cliente ganha 100 pontos) que poderá ser trocado em prêmios ou em vale-descontos, visando aumentar o grau de fidelização à loja.

Serão também prospectadas parcerias com empresas da região através da adoção do *cartão de convênio empresarial*. Dessa forma, o valor da compra é descontado direto da folha de pagamento da empresa (reduzindo o risco de pagamento) e em contrapartida, a loja deverá dar descontos consideráveis aos funcionários.

³⁸ Esse conceito de campanha foi utilizado com muito sucesso pela Avis (com o slogan: "We are nº 2. We try harder"), que lutava ferozmente com a Hertz pela liderança do mercado norte-americano de locação de veículos. Após sua realização, a participação de mercado da Avis foi consideravelmente aumentada - Extraído da apostila de treinamento de Marketing do Programa de Desenvolvimento Gerencial - Booz-Allen & Hamilton - Prof. Adalberto Belluomini

13.2 Estratégia de compras

Como já apresentado, o relacionamento fabricante/varejista é bastante precário, havendo, portanto, claro potencial de ganho (para ambas as partes) com a adoção de iniciativas que incentivem parcerias de longo prazo.

Para a seleção dos "parceiros" será adotado um sistema de pontuação que visa, ao longo do tempo, identificar aqueles mais alinhados com o perfil da loja e para quem os esforços devem ser concentrados para o desenvolvimento da parceria. Alguns dos principais atributos a serem monitorados são: preços, qualidade, histórico de vendas e devoluções, pontualidade na entrega, flexibilidade para o desenvolvimento conjunto de coleções e responsabilidade social.

Propõe-se também o compartilhamento do risco entre o lojista e o fabricante. Ou seja, os fabricantes terão que estar dispostos a aceitarem preços menores, mas em contrapartida, receberão uma remuneração variável em função do desempenho de seus produtos. Assim, se o produto superar um nível de vendas preestabelecido, o fabricante receberá um prêmio, sendo o preço final pago pela peça maior que o original. Caso o produto não alcance grande sucesso de venda, o risco será dividido entre as partes, sendo o valor pago ao fabricante inferior ao preço original (valor adotado sem essa política de remuneração variável).

Além de compartilhar o risco, essa iniciativa inibe a possível tentativa dos fabricantes de "empurrar" produtos "encalhados", já que sua remuneração estará atrelada ao sucesso das vendas.

13.3 Política de preços

A política de preços seguirá o padrão de mercado, com a adoção de um *mark-up* sobre o custo da peça. A idéia inicial é que esse percentual gire em torno de 80%. Pode-se utilizar um *mark-up* superior à concorrência principalmente pelas melhores condições de compra da **Lôlô Bartô** - resultado do relacionamento já estabelecido com fabricantes do pólo do Triângulo das Malhas. Com a contínua avaliação do desempenho da loja, poderão ser adotados valores diferenciados de acordo com as expectativas e o desempenho de cada produto.

O preço e o volume de vendas serão constantemente confrontados para avaliar a necessidade de revisão dos valores estabelecidos. Será avaliada, portanto, mesmo que qualitativamente, a *elasticidade da demanda* para os produtos vendidos.

Dentre as principais táticas de preços (apresentadas no item 8.3.2), serão adotadas:

- ▶ Preço alto-baixo: pelo grande apelo das promoções para o público de baixa renda, lembrando que a "liquidação" é o segundo evento mais importante para a motivação da compra (como visto na Pesquisa PROVAR)
- ▶ Preço único: adotado nas compras de varejo para aumentar a transparência da loja e a equidade do atendimento a todos os clientes. Para incentivar a fidelização e premiar os melhores compradores, será desenvolvido um mecanismo de bonificação (ex.: vale-desconto, brindes, etc.), que também não dá autonomia aos vendedores na concessão de descontos.
- ▶ Preço múltiplo: será oferecido descontos apenas para compras em atacado ("sacoleiras" ou pequenos lojistas)
- ▶ Preço psicológico: adotado pelo apelo psicológico e pela associação com o varejo popular.
- ▶ Preço de referência: a divulgação do preço em oferta junto com o preço normal de venda visa mostrar ao consumidor o "ganho aparente" com a compra e influenciar sua decisão no ponto-de-venda.

13.4 Layout

Embora seja impossível estruturar o layout da loja sem a definição do ponto-de-venda, serão apresentadas algumas recomendações a serem adotadas:

Deve-se privilegiar o fluxo interno dos clientes; a área de convivência deve estar bem visível mas não prejudicando o fluxo; deve-se maximizar a área de exposição dos produtos para se expor o maior número de peças possível (tamanhos diferentes, cores diferentes) aumentando a probabilidade de identificação dos consumidores com os produtos da loja; todos os setores da loja devem estar bem sinalizados (caixa, toilette, provador, etc.); o setor com as peças em promoção deve estar posicionado logo na entrada da loja com os preços expostos e de fácil visualização.

13.5 Logística

Como apresentado no item 7.1.1, a logística constitui uma importante fonte de ineficiência para o pequeno e médio lojista, que acaba prejudicado pela baixa integração da distribuição dos fabricantes atuantes nos pólos produtivos (ex.: Triângulo das Malhas). Como seus pedidos são geralmente pequenos e

fragmentados (ampla variedade de produtos) e com o alto risco de estocagem (não se pode manter altos níveis de estoque para evitar o "risco de encalhe" e permitir a constante realimentação com novas coleções), o lojista deve buscar otimizar a programação de seus pedidos de forma a reduzir os custos logísticos repassados aos produtos. Assim, devem ser definidos os lotes mínimos de compra com base na expectativa de venda, nos custos de transporte e na capacidade dos veículos utilizados no transporte das mercadorias.

A estimativa do lote mínimo de compras deverá ser realizada após o estabelecimento das relações comerciais com os fornecedores e após o levantamento de todos os custos logísticos associados. É importante que este cálculo seja realizado após o início da operação, já que as expectativas em relação ao volume de vendas serão muito mais precisas.

13.6 Inteligência de mercado

Uma das principais inovações propostas no novo empreendimento é a formalização de um departamento de inteligência de mercado. Ou seja, serão atribuídas responsabilidades e definidas as principais informações e suas fontes, para o monitoramento do desempenho da loja, que auxiliarão na elaboração de estratégias e na antecipação de tendências do mercado.

A institucionalização de uma cultura de acompanhamento do mercado permite, com a consolidação de dados históricos, o maior entendimento das correlações entre as variáveis, que, seguramente, constitui um fator de diferenciação da loja em seu ambiente competitivo.

Genericamente, as variáveis monitoradas são obtidas de fontes públicas, fontes privadas, fontes internas e pesquisas de campo.

13.6.1 Fontes públicas

Muitas das principais informações para o monitoramento do mercado podem ser obtidas de fontes públicas fidedignas, que, muitas vezes só não são utilizadas, pelo desconhecimento de sua existência ou simplesmente de sua aplicabilidade.

Informação	Fonte	Canal utilizado
▶ Regulamentação da indústria de vestuário	▶ Associação Brasileira de Vestuário ▶ Associação Brasileira da	▶ www.abraves.org.br ▶ www.abit.org.br

	Indústria Têxtil	
▶ Pesquisa Mensal do Comércio	▶ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	▶ www.ibge.gov.br
▶ Pesquisas de mercado do setor varejista	▶ Programa de Administração de Varejo (FEA - USP)	▶ www.provar.org.br
▶ Valor Real das Vendas no Varejo	▶ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)	▶ www.ipeadata.gov.br
▶ Análise de Conjuntura, Sondagem Conjuntural do Comércio Varejista	▶ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	▶ www.ibge.gov.br
▶ Inadimplência	▶ Serasa	▶ www.serasa.org.br
▶ Índice de Preços ao Varejo (IPV)	▶ Federação do Comércio do Estado de São Paulo (FCESP)	▶ www.fcesp.org.br
▶ Índice de Preços ao Consumidor (IPC)	▶ Fundação Instituto de Pesquisa Econômica (FIPE)	▶ www.fipe.com
▶ Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD)	▶ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	▶ www.ibge.gov.br
▶ Dados sócio-econômicos da cidade de São Paulo	▶ Prefeitura Municipal ▶ SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados)	▶ www.prefeitura.sp.gov.br (São Paulo em números) ▶ www.seade.gov.br
▶ Pesquisa de Orçamento Familiar (POF)	▶ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	▶ www.ibge.gov.br

Tabela 6 - Fontes públicas de informações - Elaborada pelo autor

Exceto a Pesquisa de Orçamento Familiar (IBGE) - realizada a cada dez anos - e os dados da cidade de São Paulo (úteis no estudo de uma possível expansão da loja), todas as demais informações devem ser monitoradas mensalmente.

A análise de dados secundários externos (já disponíveis fora da empresa) responde algumas dúvidas sobre o comportamento do mercado, permitindo uma maior compreensão da conjuntura do ambiente competitivo. Responde, por exemplo, se o aumento da receita no comércio varejista de vestuário foi reflexo do aumento do volume de vendas ou da elevação dos preços. Nesse caso, deve-se confrontar o "Índice de Preços ao Varejo" (IPV - fornecido pela FCESP) com a variação mensal do volume de vendas do varejo disponibilizada na "Pesquisa Mensal do Comércio" (elaborada pelo IBGE).

A diferença entre o IPV (da FCESP) e o índice de inflação IPC (da Fipe) revela se houve ou não uma queda real de preço ao consumidor, constituindo uma importante informação para a formação de preços.

A confrontação da série histórica do "Índice de Inadimplência" divulgado pelo Serasa com o índice calculado de inadimplência da loja, permite avaliar se o valor constatado na loja segue uma tendência ou se há uma distorção clara em relação ao comportamento do mercado, revelando a necessidade ou não da modificação das regras de concessão de crédito ao consumidor.

Embora essas análises tenham uma dimensão setorial (macro), refletindo o comportamento geral do comércio de vestuário, pode-se avaliar a aderência do desempenho da loja às condições do mercado (valor relativo da análise). Com a acumulação dos dados ao longo dos meses, pode-se entender as correlações das variáveis setoriais com as variáveis específicas da loja, que ajudarão na formulação de modelos que buscam projetar (antecipar) o desempenho da loja em função das variáveis ambientais (setoriais) monitoradas.

Outras informações podem ser geradas, pela confrontação dos dados de desempenho da loja (receita bruta, margem bruta, lucro líquido, etc.) com os dados públicos monitorados. No entanto, este trabalho não tem a pretensão de apresentar todas as possíveis informações que podem ser obtidas, mas sim reforçar a relevância da existência de uma inteligência de mercado para maximizar o resultado da operação.

13.6.2 Fontes privadas

Informação	Fonte	Canal utilizado	Preço
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informações gerais do setor varejista e da indústria de vestuário ▶ Comportamento de compra dos consumidores de baixa renda ▶ Iniciativas da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gazeta Mercantil ou Valor Econômico 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assinatura anual do jornal 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R\$ 367,00 por ano (Gazeta Mercantil) ▶ R\$ 299,00 por ano (Valor Econômico)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Análises setoriais (ex.: "A Indústria da Moda") 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gazeta Mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compra do relatório 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cerca de R\$ 1.600,00 por relatório
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Panorama Setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gazeta Mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assinatura do Panorama Setorial Email: Indústria Têxtil (diário) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R\$ 720,00 por ano
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informações gerais da indústria de vestuário 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Associação Brasileira de Vestuário (Abravest) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assinatura do Clipping Eletrônico (email) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R\$ 69,00 por semestre
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Novos conceitos de 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Livros 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Visitas à 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R\$ 200,00 por

marketing, de varejo, de automação comercial e de gestão		livrarias especializadas	ano (estimativa para compra de 2-3 livros)
--	--	--------------------------	--

Tabela 7 - Fontes privadas de informações - Elaborada pelo autor

As fontes privadas constituem um importante canal de comunicação ao disponibilizarem informações relevantes da concorrência ou das melhores práticas da gestão varejista, seja através de reportagens ou da apresentação de novas técnicas e modelos teóricos. As informações obtidas de jornais têm a vantagem de serem atuais e práticas, apresentando os "movimentos" do mercado.

Não há uma periodicidade fixa para a "captação" dos dados, sendo este um processo contínuo de aprendizado.

Foram apresentadas as principais fontes privadas a serem utilizadas, mas dado seu custo (que será considerado na análise financeira), pode-se optar pela utilização de apenas algumas delas.

13.6.3 Fontes internas

Informação	Fonte
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tendências da moda ▶ Práticas da concorrência ▶ Promoções / Iniciativas de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vendedores (intermediários) e fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Práticas da concorrência ▶ Oportunidades de melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Funcionários
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dados para tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sistema de Informação Gerencial

Tabela 8 - Fontes internas de informações - Elaborada pelo autor

Os vendedores (intermediários que representam confecções) e as próprias confecções constituem uma importante fonte de informações para o monitoramento do mercado. A proximidade com a concorrência e o conhecimento "empírico" do comportamento dos consumidores (sabem o que realmente vende ou não) trazem informações relevantes para a loja. Daí a importância do estabelecimento de um bom relacionamento com estes membros da cadeia.

Os funcionários também podem agregar informações importantes com relação às necessidades dos consumidores, às práticas da concorrência e às oportunidades de melhoria. Por vivenciarem o dia-a-dia da operação, se questionados, podem identificar quais pontos devem ser trabalhados para o aumento da eficiência operacional. Mostra-se, portanto, necessária a institucionalização de um canal formal de comunicação para que os funcionários se sintam motivados para alimentar o corpo diretivo com sugestões e críticas. Será criada uma "Caixa de

Sugestões" e será de responsabilidade da gerência incitar continuamente os colaboradores a apresentarem propostas de melhoria. O estímulo a essa prática deve estar associado ao plano de remuneração, e, portanto, as melhores proposições serão recompensadas com uma bonificação em dinheiro (em função do impacto gerado no negócio).

Os funcionários podem também já ter trabalhado em empresas concorrentes, o que aportará, novamente, novos conhecimentos da concorrência.

Os cruzamentos dos dados constantes do sistema de informação gerencial (a ser desenvolvido em Ms-Excel) permite a obtenção de informações absolutamente relevantes para o processo de tomada de decisão e para o maior entendimento do mercado. São inúmeras as informações que podem ser obtidas, tais como: (1) qual produto apresenta a maior margem, (2) qual a curva de sazonalidade do negócio (mensal, anual, etc.), (3) quais iniciativas promocionais são mais eficazes, (4) qual a sensibilidade do mercado em relação a preço (elasticidade), (5) qual o índice de inadimplência da loja, (6) qual o resultado das vendas a prazo (ou qual o retorno da atividade de financiamento), (7) qual o grau de alavancagem operacional e financeira da empresa, (8) qual o histórico dos produtos comprados por cada consumidor registrado, (9) quais os principais indicadores de desempenho da loja (ticket médio, número mensal de clientes, venda/funcionário, percentual de faltas, etc.).

13.6.4 Pesquisas de campo

A pesquisa de campo constitui a ferramenta mais poderosa para o delineamento de estratégias por analisar os aspectos específicos da loja, não se atendo apenas às informações setoriais. Com ela, o gestor pode validar hipóteses e fundamentar suas decisões. Serão discutidas e estruturadas algumas das principais pesquisas a serem realizadas.

Pesquisa Importância x Desempenho

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar a importância atribuída aos fatores críticos de sucesso identificados e posicionar o desempenho da loja (novamente sob a ótica do consumidor) frente aos atributos hierarquizados. O principal objetivo desta pesquisa é identificar onde estão concentrados os excessos da loja (fatores cujo desempenho é muito superior à importância atribuída pelos consumidores) e onde devem ser canalizados os recursos visando melhor atender às necessidades do

consumidor (região de *urgência* onde o desempenho é muito inferior à importância atribuída). Ou seja, deverá ser realizada uma pesquisa com duas abordagens distintas, uma com foco na importância dos fatores e outra no desempenho da loja. A análise conjunta dessas duas dimensões se dá com a construção da *Matriz Importância x Desempenho* (ferramenta largamente utilizada em estratégia empresarial), cujo esboço está apresentado a seguir (matriz ilustrativa fictícia):

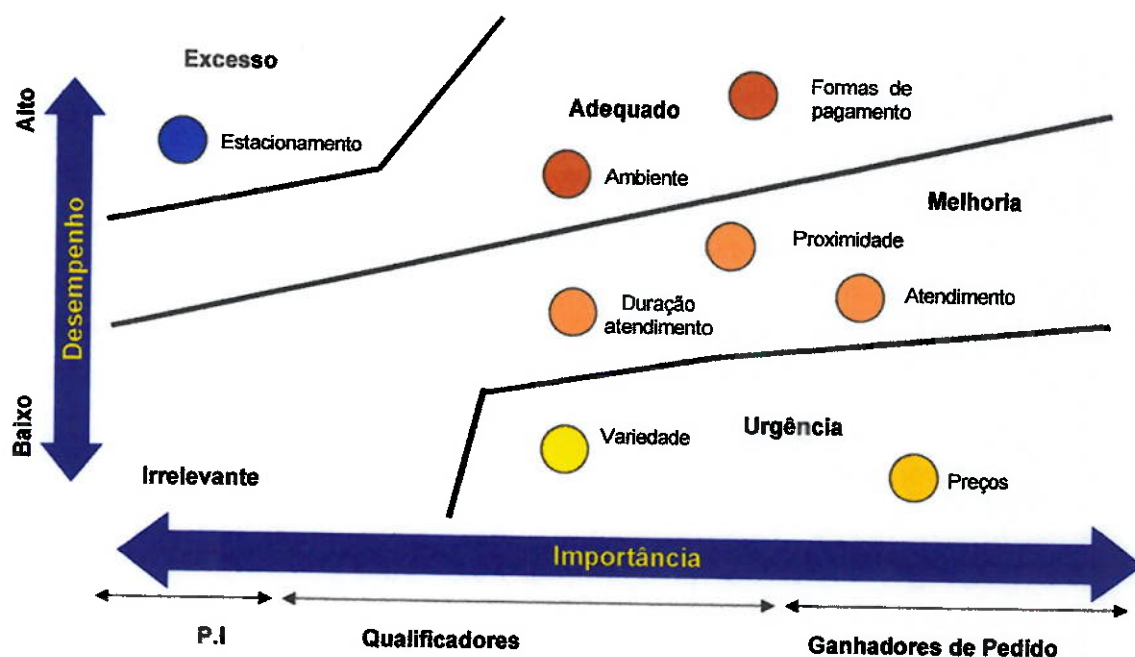


Figura 7 - Matriz Importância x Desempenho - Elaborada pelo autor

A Matriz Importância x Desempenho constitui, portanto, em uma importante ferramenta de priorização de atividades, sejam elas iniciativas de melhoria ou redução de esforços em determinados atributos, sugerindo o "caminho" de um plano de ação para as estratégias de melhoria da eficiência operacional.

A pesquisa necessária à elaboração da Matriz Importância x Desempenho está apresentada em anexo (Anexo 4).

Pesquisa Comportamento de Compra do Consumidor

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o comportamento de compra dos consumidores de baixa renda. A consolidação dos dados históricos, permitirá, a longo prazo, identificar evoluções no padrão do comportamento de compra.

Para a melhor qualidade da informação levantada, deverão ser monitorados (entrevistados e identificados) dois grupos de análise: os *atuais* e os *potenciais* compradores, o que auxiliará ainda na formulação de hipóteses dos motivos que

levam os consumidores a não escolherem a loja como uma opção real de compra ("fatores de decisão").

A estrutura da pesquisa baseia-se naquela desenvolvida pelo PROVAR (cujos resultados já foram apresentados neste trabalho) e está apresentada em anexo (Anexo 5).

Pesquisa Avaliação dos Concorrentes³⁹

A pesquisa em questão busca entender como os consumidores avaliam a concorrência. Para tanto, são avaliadas três dimensões: (1) fatia de lembrança⁴⁰, (2) fatia do coração⁴¹ e (3) percepção dos consumidores em relação aos principais atributos dos concorrentes varejistas. Os dados históricos (anuais, por exemplo) permitirão identificar os atributos "ganhadores de pedido", ou seja, quais fatores são determinantes na fatia de lembrança e na fatia do coração, que, inevitavelmente, afetam a participação de mercado e a lucratividade da loja.

A estrutura da pesquisa está apresenta em anexo (Anexo 6).

A análise conjunta da percepção dos consumidores em relação aos principais atributos dos concorrentes varejistas (nota para cada concorrente) e da importância atribuída aos atributos considerados (peso de cada atributo) obtida da pesquisa Importância x Desempenho, permite avaliar a *atitude* dos segmentos-alvo de mercado frente as diferentes lojas da região, ou seja, explícita, numericamente, qual a lógica seguida pelo consumidor na escolha de sua loja de preferência. Segue, a seguir, um exemplo fictício desta análise:

Segmento de Mercado: mulheres de 20 a 35 anos da classe D					
Atributo	Peso do Atributo ⁽¹⁾	Avaliação dos atributos da Loja 1 ⁽²⁾	Avaliação dos atributos da Loja 2 ⁽²⁾	Atitude Loja 1	Atitude Loja 2
Preço	0,5	8	5	4,0	2,5
Atendimento	0,2	7	9	1,4	1,8
Variedade	0,2	6	7	1,2	1,4
Promoções	0,1	8	6	0,8	0,8
Total	1,0	-	-	7,4	6,5

³⁹ Extraída do livro: PARENTE, Juracy. "Varejo no Brasil". Editora Atlas. São Paulo. 2000.

⁴⁰ Indica o percentual de clientes que mais se lembra de determinada loja (é obtida com perguntas do tipo: "Qual a primeira loja de roupa popular que lhe vem à cabeça?")

⁴¹ Revela o percentual de clientes que indicam uma determinada loja como sua primeira opção de compra (é obtida com perguntas do tipo: "Em quais dessas lojas você mais gostaria de fazer suas compras?")

* Nota de 1 a 10

Tabela 9 - Atitude do segmento para Loja 1 e Loja 2 - Fonte: PARENTE, Juracy. "Varejo no Brasil". Editora Atlas. São Paulo. 2000.

A tabela acima revela que o público entrevistado tem uma atitude mais favorável para a Loja 1 do que para a Loja 2. A utilização de técnicas estatísticas no delineamento do experimento, com a seleção de amostras representativas da população que está sendo analisada, permite extrapolar os resultados para cada segmento alvo de mercado .

Embora não haja uma periodicidade fixa para a realização destas pesquisas, sugere-se que sejam realizadas pelo menos uma vez por ano.

Como os resultados das análises das pesquisas são altamente dependentes da percepção dos consumidores, devem ser criados mecanismos de incentivo a sua participação. Assim, as pessoas serão incentivadas a responderem aos questionários com brindes e vales-desconto a serem utilizados na própria loja.

13.7 Recursos Humanos

A qualidade da equipe de colaboradores é imprescindível para o sucesso do empreendimento. A **Lôlô Bartô** buscará novamente a diferenciação de seu modelo de negócio com a adoção de políticas de recursos humanos raramente encontradas em lojas de vestuário.

A principal inovação está na adoção de um modelo de avaliação de desempenho atrelado a uma política agressiva de remuneração variável. Como os vendedores têm um importante papel no processo de compra (como visto na Pesquisa PROVAR), sua motivação é fundamental para o desempenho da loja. Além de cultivar a motivação dos funcionários, a remuneração variável reduz o risco do negócio já que os funcionários, ao receberem um salário base (fixo) menor, também compartilham os riscos de mercado (recessão, sazonalidade, posicionamento da concorrência, etc.).

A avaliação de desempenho será realizada duas vezes por ano, com o monitoramento dos seguintes parâmetros:

Parâmetro	Fonte de informação	Abrangência	Peso
Volume de vendas	Sistema de Informação Gerencial	Grupo	3
Satisfação dos consumidores	Pesquisas de campo	Grupo	3
Comportamento	Observações da gerência	Individual	2
Inovação/proposição de	Caixa de sugestões	Individual	1

melhoria			
Evolução em relação ao desempenho anterior	Sistema de Informação Gerencial	Individual	1

Tabela 10 - Parâmetros para avaliação individual de desempenho - Elaborado pelo autor

A remuneração variável pode ser dividida em dois grupos: comissão sobre vendas e bonificação pelo desempenho.

A comissão sobre vendas será paga mensalmente independentemente da avaliação semestral de desempenho. Está prevista uma comissão de 2% sobre o valor da venda⁴².

Já a bonificação pelo desempenho é resultado direto do processo de avaliação realizado semestralmente. A tabela acima apresenta os parâmetros determinantes do desempenho, onde buscou-se mesclar avaliações individuais e coletivas visando premiar a competência individual e garantir um ambiente propício ao desenvolvimento da coletividade. Como pode ser observado, não foi considerado o volume de vendas individual na avaliação de desempenho para reforçar a colaboração entre os vendedores e evitar a dupla premiação (o desempenho de vendas individual já é remunerado na comissão mensal sobre vendas). Está prevista uma bonificação média de dois salários por ano se forem atingidas as metas estabelecidas no plano de negócio (ver a análise de viabilidade econômica no item 17).

Também será incentivada a participação dos funcionários nas decisões de negócio através de canais formais de comunicação, como: (1) reuniões mensais com a gerência e (2) "Caixa de Sugestões" para incentivar proposições de melhoria (atrelada à avaliação de desempenho) e preservar o anonimato nas críticas/reclamações.

Será ampliada a abrangência das funções padrão de um vendedor ("*enriquecimento do trabalho*"). Os funcionários serão envolvidos nas atividades de monitoramento do mercado, principalmente na realização das entrevistas de campo, e deverão estar aptos para exercerem as principais tarefas da loja. Busca-se com isso aumentar as responsabilidades dos funcionários, seu comprometimento com a empresa e o entendimento das principais dificuldades encontradas em cada tarefa (para evitar críticas e especulações sobre o trabalho alheio).

Será dada atenção especial a política de treinamento, principalmente através da realização de cursos de venda, moda e informática.

Serão afixadas ainda (não visível aos clientes) cartilhas contendo importantes regras e "dicas" de venda. A "Cartilha do Cheque" e a "Cartilha do Cadastro" estão apresentadas em anexo (Anexos 8 e 9).

⁴² Valor padrão adotado no mercado.

Os funcionários devem ser constantemente estimulados e valorizados através de iniciativas que destaquem a evolução de seu desempenho, de seu potencial e de suas habilidades. Será destacado (em um painel visível para os clientes) o "funcionário do trimestre", que receberá uma premiação em dinheiro⁴³. Todos os instrumentos de comunicação com os funcionários (holerites, cartilhas, folhetos, etc.) também devem reforçar suas habilidades e incentivar seu aprendizado através de mensagens diretas ou indiretas (como pode ser observado nas cartilhas apresentadas nos Anexos 8 e 9).

Uma vez por ano, será realizada uma festa de confraternização entre os funcionários e será incentivada a participação das famílias (através de brindes, sorteios, "bingos", etc.). Será realizado também (na semana do dia da criança) o evento "*Filho no Trabalho*", que permitirá aos filhos conhecerem o trabalho dos pais e incentivará a integração entre as famílias dos funcionários.

Espera-se, com todas essas iniciativas, a "construção" de uma estrutura organizacional mais autônoma e flexível ("sócio-técnica"), levando a um aumento da motivação dos funcionários e a uma maior eficiência da loja.

Trata-se de uma inovação na estrutura organizacional de lojas varejistas de vestuário, onde é esperado que a diferenciação associada se reflita na criação de valor para os clientes e, portanto, para o negócio.

13.8 Gestão de riscos

Segue, abaixo, uma tabela contendo os principais riscos associados à atividade varejista, o grau de influência da loja sobre o risco considerado e os mecanismos de controle associados para reduzir a exposição ao risco da loja:

Risco de...	Descrição	Grau de influência da loja	Mecanismo de controle
Devolução	Devolução da peça comprada	Alto	Controle de qualidade, seleção de fornecedores
Ruptura	Não atender à demanda	Alto	Política de compras, reavaliação do prazo de entrega, gestão de estoque, avaliação do comportamento de compra
Encalhe	Não vender o produto	Alto	Política de compras, seleção de fornecedores, avaliação do comportamento de compra

⁴³ Utiliza-se o mesmo conceito utilizado na rede de fast-food McDonald's que destaca, com uma foto, o funcionário do mês.

Inadimplência	Não pagamento ("calote")	Médio	Exigências para vendas a prazo, políticas de concessão de crédito, incentivo às compras à vista
Vencimento	Pagamento em atraso	Médio	Incentivo às compras à vista, flexibilização dos meios de pagamento, incentivo à utilização de cartão de crédito/débito
Mercado	Novos entrantes, promoções da concorrência, produtos substitutos, degradação da vizinhança	Baixo	Constante avaliação do posicionamento da concorrência e dos produtos substitutos, participação nas associações comerciais e de bairro,
Econômico	Aumento da taxa de juros, desemprego, recessão, alterações na política cambial	Nulo	Redução das necessidades de capital de giro, liquidações, importação
Legal	Regulamentações e controles governamentais	Nulo	Acompanhamento das regulamentações governamentais, filiação às associações de vestuário e de comércio

Tabela 11 - Riscos e mecanismos de controle - Elaborado pelo autor

13.9 Indicadores

Alguns dos principais indicadores operacionais e financeiros a serem monitorados são:

Indicador	Parâmetro (Fonte)	Periodicidade
Operacional		
Número de clientes	Número de clientes que compram na loja (Sistema de Informação)	Mensal
Novos clientes/Número de clientes	Percentual de novos clientes (Sistema de Informação)	Mensal
Grau de fidelização	Percentual de clientes "antigos"* (Sistema de Informação)	Mensal
Grau de satisfação dos clientes	Nota para os principais atributos (preço, atendimento, variedade, etc.) da loja (Pesquisas)	Trimestral
Taxa de absenteísmo	Percentual de faltas por funcionário (Sistema de Informação)	Mensal
Grau de satisfação dos funcionários	Nota para algumas características da loja (facilidade de comunicação com a gerência, respeito da carga horária, treinamentos, etc.) (Pesquisas internas)	Trimestral
Novos produtos / Total de produtos	Percentual de novos produtos (sinaliza o grau de inovação/aumento de variedade na loja) (Sistema de Informação)	Mensal
Vendas com novos produtos/Vendas	Percentual da receita obtida com novos produtos (Sistema de Informação)	Mensal
Demarcações/Vendas	Percentual de demarcações sobre vendas	Mensal

	(reflete o acerto nas decisões de composição da linha de produtos, nas decisões de quantidade comprada e na precificação) (Sistema de Informação)	
Financeiro		
Vendas nominais e reais	Vendas nominais e reais (descontando a inflação) (Sistemas de Informação)	Mensal
Ticket médio	Venda média por comprador (Sistema de Informação)	Mensal
Giro de estoque	Vendas trimestrais/Valor médio dos estoques no trimestre (Sistema de Informação)	Trimestral
Margem bruta/Vendas	Percentual de margem bruta sobre vendas (reflete o posicionamento competitivo de preço) (Sistema de Informação)	Mensal
Lucro operacional após o IR /Vendas	Percentual do lucro operacional sobre vendas (Sistema de Informação)	Mensal
EBITDA	Lucro antes de juros, depreciações e amortizações (reflete a capacidade de geração de caixa da loja) (Sistema de Informação)	Anual
ROI	Retorno sobre investimento (sinaliza a atratividade da loja e pode ser comparado com o custo de oportunidade dos sócios) (Sistema de Informação)	Anual
Vendas/Custo variável	Indica a margem bruta de contribuição do período e pode ser comparada com outras lojas (Sistema de Informação)	Mensal
Vendas/Funcionários	Indicador de produtividade do trabalho (Sistema de Informação)	Mensal
Despesa de pessoal/Vendas	Indicador de produtividade do trabalho (Sistema de Informação)	Mensal

* Entende-se por clientes "antigos" aqueles que já compraram pelo menos uma vez na loja

Tabela 12 - Principais indicadores operacionais e financeiros- Elaborado pelo autor

ESTUDO DE LOCALIZAÇÃO

IMPORTÂNCIA

METODOLOGIA

ESCOLHA DO PONTO-DE-VENDA

14. Importância

A escolha do ponto comercial constitui, sem dúvida, um dos aspectos-chaves para o sucesso de um novo comércio varejista. Diferente de outras variáveis do composto varejista (preço, mix de produtos, promoção, apresentação, atendimento e serviços), que podem ser modificados a qualquer momento, a decisão de escolha do ponto de venda se dá na fase inicial do ciclo de criação do negócio, e não pode mais ser alterada.

A atratividade da loja junto aos consumidores de sua área de influência - fator determinante do volume de vendas futuro - está altamente dependente da adequação da localização às necessidades do segmento de mercado visado.

O rigor da análise para a escolha do ponto comercial, mostra-se, portanto, vital à consecução das metas de desempenho definidas no plano de negócio.

15. Metodologia

A metodologia utilizada para definir a localização do ponto de venda deve, em suma, garantir a compatibilidade entre o público-alvo da loja e o perfil dos consumidores que freqüentam a região.

A simples transcrição de uma metodologia de localização varejista⁴⁴ não contempla as especificidades do negócio proposto, e, portanto, deve ser adaptada e complementada com informações relevantes para a decisão da escolha do ponto de venda. Assim, o modelo aqui proposto, foi elaborado pelo próprio autor.

Serão utilizadas as seguintes fontes de informação:

- ▶ Estimativa da demanda de mercado (resultado direto do potencial de consumo por distrito);
- ▶ Localização dos pontos de venda de algumas redes varejistas populares em São Paulo (como ferramenta de benchmarking⁴⁵);
- ▶ Posicionamento da concorrência (oferta);

⁴⁴ Pela própria representatividade das grandes redes varejistas, as metodologias de localização são direcionadas principalmente à expansão de seus pontos de venda. Não foi encontrada literatura específica referente à metodologia de localização de loja de pequeno porte. Será utilizada, como apoio, o modelo proposto por Juracy Parente no livro *Varejo no Brasil*.

⁴⁵ Busca das melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas (AMARU, Antônio Cesar. "Introdução à Administração". 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2000.)

- ▶ Percepção ("feeling") dos acionistas;

A metodologia para escolha do ponto de venda está estruturada em três níveis, descritos a seguir:

- ▶ **Nível estratégico:**

Defini-se questões estratégicas associados ao ponto de venda, como:

- Qual o tipo de localização mais apropriado?
- Deve-se buscar pontos próximos ou afastados dos concorrentes?
- Quais as regiões (bairros) que mais se adequam ao negócio ?

O "resultado" desta etapa será um conjunto de pré-requisitos que subsidiarão o processo de escolha do ponto comercial, ou seja, serão definidos os critérios iniciais para a primeira fase de triagem das regiões.

- ▶ **Nível tático:**

Refere-se à análise regionalizada (pelos distritos de São Paulo) do potencial de consumo. Serão analisadas ainda a localização de algumas das lojas atuantes no mercado de baixa renda. Este nível busca responder as seguintes questões:

- Quais regiões apresentam o maior potencial de consumo para o produto?
- Em quais regiões se encontra a maior concentração de consumidores de baixa renda (densidade da demanda do segmento alvo)?
- Onde as principais redes varejistas de baixa renda instalaram suas lojas?

O "resultado" desta etapa deverá ser uma matriz de atratividade das regiões, com as potenciais ruas de comércio, que permitirá selecionar aquelas com maior capacidade de atrair consumidores e onde a oferta ainda não está saturada, ou seja, com maior potencial de vendas, para o estudo detalhado no nível operacional.

- ▶ **Nível operacional:**

Busca-se, nesse nível, avaliar as especificidades da(s) região(ões) considerada(s). Ou seja, para cada ponto de venda disponível para locação na região de análise, serão avaliados, fatores como: natureza (causas) do fluxo de pedestres, acesso e fluxo de veículos, proximidade aos corredores de transporte público, posicionamento da concorrência, características "físicas" dos pontos disponíveis para locação, valor do aluguel, etc.). O resultado final desta etapa

será um conjunto de "checklists" correspondentes aos pontos de venda analisados, que finalizará o processo decisório da escolha do ponto comercial mais adequado ao modelo de negócio desenhado. Pode-se, então, projetar o fluxo de receitas da loja, para a posterior avaliação da viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

Vale ressaltar, que em todos os níveis, a percepção ("feeling") do autor constituirá uma importante fonte de informação, afetando diretamente o processo decisório, mas não comprometendo a abordagem objetiva da metodologia proposta.

Como a escolha final do ponto de venda (nível operacional) depende dos imóveis disponíveis à alocação nas regiões analisadas, e o projeto não será implantado neste momento, não será possível escolher um ponto-de-venda específico. No entanto, todos fatores que influenciarão esta decisão serão levantados e discutidos, sendo o grande legado deste trabalho a metodologia de localização desenvolvida que buscará dar subsídios ao difícil processo de escolha do ponto comercial.

Segue, a seguir, o modelo esquemático da metodologia a ser utilizada:

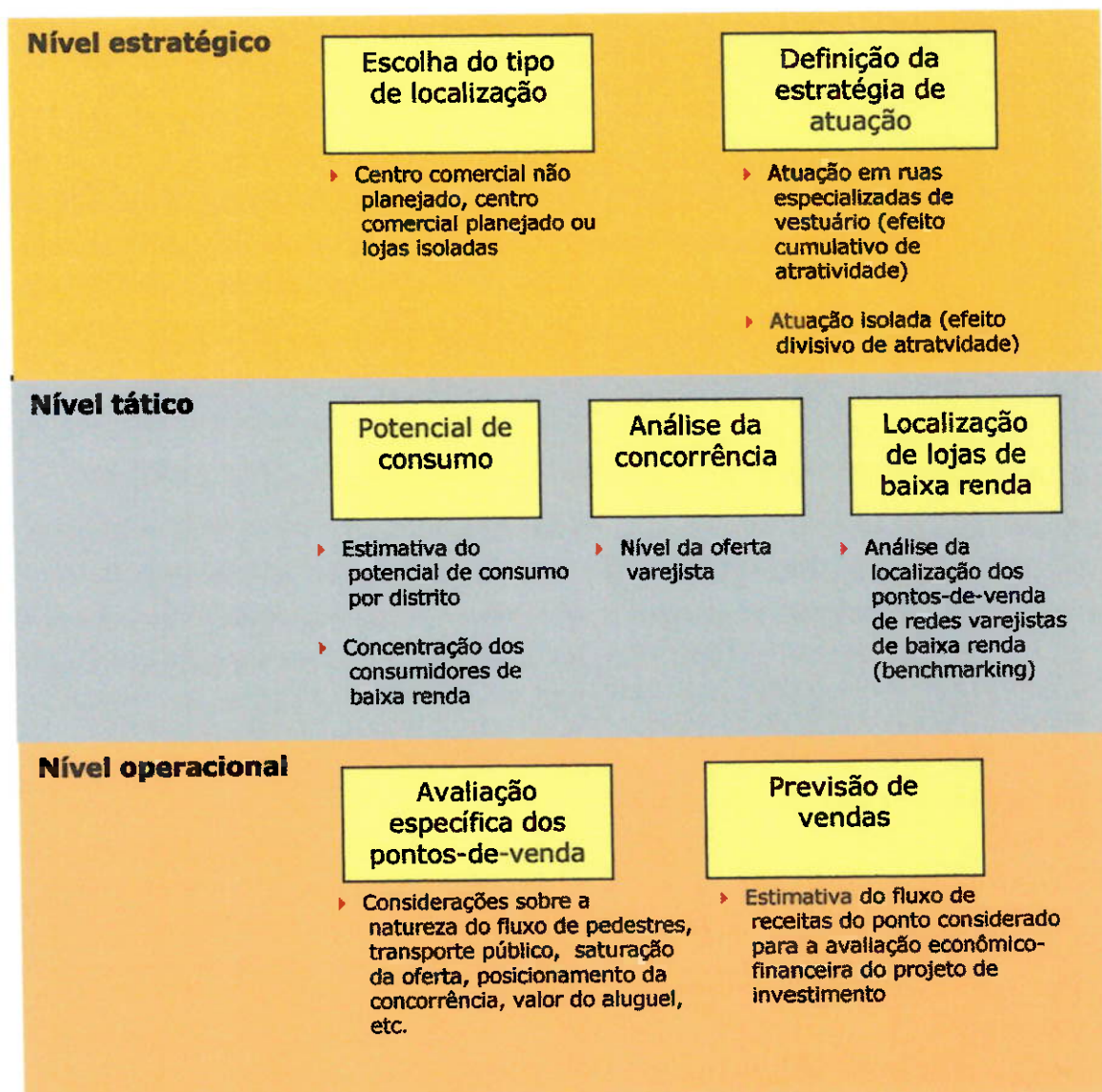


Figura 8 - Metodologia para escolha do ponto de venda - Elaborada pela autor

A metodologia acima apresenta uma abordagem de "focalização" na medida em que, ao se avançar nos três níveis, o universo de análise se restringe, ou seja, vão sendo reduzidas as alternativas de localização possíveis.

16. Escolha do ponto de venda

16.1 Considerações gerais

Segue, a seguir, um mapa ilustrativo das oito regiões metropolitanas de São Paulo, que serão analisadas para a escolha do ponto de venda.



Figura 9 - Mapa da região metropolitana de São Paulo - Fonte: Produm/SP

16.2 Decisões estratégicas

16.2.1 Definição do tipo de localização

16.2.1.1 Tipos de localização⁴⁶

Existem, basicamente, três tipos de localização:

- ▶ Centro comercial não planejado
- ▶ Centro comercial planejado
- ▶ Lojas isoladas

A seguir, tem-se uma explicação resumida das principais características de cada tipo de localização:

Centro comercial não planejado

Conglomerados varejistas que tiveram uma evolução espontânea, em geral desenvolvida em locais de grande concentração demográfica e em torno das intersecções da malha viária das cidades. Dependendo do porte e da localização, os centros comerciais não planejados podem ser classificados em:

⁴⁶ Extraída do livro: PARENTE, Juracy. "Varejo no Brasil". Editora Atlas. São Paulo. 2000.

- ▶ Zona comercial do centro da cidade (convergência dos sistemas de transporte público, grande oferta varejista, grande concentração de empresas, alta densidade populacional e elevada concentração de população de baixa renda).
- ▶ Zona comercial de bairro (bairros residenciais, interseções e vias de intensa circulação de transporte coletivo, grande oferta varejista, lojas de compra comparada, alta densidade populacional, presença de todas as classes sociais).

Exemplos em São Paulo :

Classe média baixa: rua Voluntários da Pátria (Santana), Largo Treze (Santo Amaro), rua Teodoro Sampaio (Pinheiros).

Classe média alta: rua Cardoso de Almeida (Perdizes), rua João Cachoeira (Itaim)

- ▶ Zona comercial de vizinhança (aglomerados varejistas de menor porte, regiões residenciais, comercialização de produtos de conveniência)

Centro comercial planejado

Empreendimento desenvolvido especificamente para formar um complexo comercial integrado, composto de várias unidades varejistas que oferecem uma linha de produtos variada e complementar. Dentre os vários formatos de centros comerciais planejados, os mais importantes são os shopping centers.

Nos grandes centros urbanos, os shopping centers constituem uma opção de compra, lazer, alimentação e socialização segura, e por isso, vêm assumindo uma crescente importância no varejo e exercendo expressiva influência na vida de boa parte da população brasileira.

Existem basicamente seis tipos de shopping centers: shopping regional, shopping comunitário, shopping de vizinhança, shopping especializado, outlet center, festival center.

Lojas isoladas

Não contam com outras lojas próximas para alavancar sua atratividade, estando, em geral, localizadas ao longo de importantes avenidas ou vias expressas. Em geral, são unidades que conseguem exercer forte poder de atração (ex.: grandes lojas de material de construção: C&C e Uemura; revenda de carros e supermercados)

16.2.1.2 Vantagens e desvantagens das alternativas de localização

As principais vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de localização estão resumidas na tabela abaixo:

Localização	Vantagens	Desvantagens
Centro comercial não planejado	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Facilidade de transporte coletivo ▶ Grande tráfego de pessoas ▶ Grande variedade de produtos ▶ Proximidade dos escritórios empresariais e repartições públicas ▶ Exposição da loja a diversos públicos ▶ Alta concentração de consumidores de baixa renda 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Menor segurança ▶ Estacionamento caro e/ou escasso ▶ Distância da residência dos consumidores ▶ Congestionamento de tráfego e de abastecimento ▶ Limitado ao horário comercial ▶ Regiões decadentes e lojas deterioradas
Shopping center	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Facilidade de acesso e de estacionamento ▶ Maior atratividade pela ampla gama de lojas e produtos ▶ Conforto para o consumidor ▶ Ambiente limpo e agradável ▶ Maior segurança ▶ Esforços compartilhados de marketing e promoção ▶ Facilidade de abastecimento ▶ Atratividade aos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alto custo de aluguel e condomínio ▶ Restrições nos horários de funcionamento ▶ Algumas restrições sobre a linha de produtos da loja ▶ Possibilidade de um excesso de concorrência ▶ Elevados custos promocionais ▶ Necessidade de alto investimento em decoração
Loja isolada	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Baixos custos de locação ▶ Maior flexibilidade na adequação das instalações ▶ Falta de concorrência direta ▶ Liberdade nos horários e nas normas de funcionamento ▶ Facilidade de expansão ▶ Estacionamento maior ▶ Possibilidade de melhor visibilidade e acesso 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dificuldade de atrair consumidores ▶ Não compartilhamento dos custos da área externa, como iluminação e manutenção ▶ Maiores custos de segurança ▶ Altos custos promocionais para atrair consumidores

Tabela 13 - Vantagens e desvantagens das alternativas de localização -
Fonte: livro Varejo no Brasil (Juracy Parente)

16.2.1.3 Escolha do tipo de localização

Como visto anteriormente, as principais necessidades implícitas no modelo de negócio e que a ele dão sustentação, recaem sobre o custo da operação e o giro de vendas. Assim, o menor custo de locação (aluguel e despesas de condomínio), a alta concentração de consumidores de baixa renda, a facilidade de transporte coletivo e o grande tráfego de pessoas (que refletem no maior volume de vendas

esperado) são os fatores chaves para a escolha da melhor alternativa de localização.

Confrontando esses fatores com as características apresentadas na Tabela 13, o centro comercial não planejado revela-se a alternativa mais apropriada para o ponto-de-venda. Dentre as três classificações dos centros não planejados, serão analisadas as *zonas comerciais de bairro*, novamente pela maior adequação ao perfil da loja.

As demais variáveis também são importantes, mas o grande número de fatores exige uma priorização como a que foi feita acima. Assim, variáveis como distância das residências dos consumidores, tráfego de veículos, conforto, estacionamento, concorrência direta, que formam desconsideradas nessa fase, serão contempladas nas análises específicas posteriores, como critérios de diferenciação entre os centros comerciais não planejados estudados.

A escolha pelas zonas comerciais de bairro também está coerente com os dados apresentados na pesquisa "Hábitos dos Consumidores das Lojas de Roupas de São Paulo" realizada pelo Provar (apresentada no item 11.3). De acordo com a pesquisa, enquanto 11,8 % dos consumidores da classe A dizem preferir comprar roupas em lojas de rua, a preferência dos consumidores da classe C sobe para 62,6%. A facilidade de estacionamento (menor nas lojas de rua) é citada como muito importante para 77,3% dos consumidores da classe A. Esse percentual cai para 20,9% para os consumidores da classe C.

Espera-se, portanto, que para a classe D a preferência pelas lojas de rua seja ainda maior e a criticidade do estacionamento menor.

16.2.2 Definição da estratégia de atuação

A atuação em regiões que apresentam uma grande concentração de concorrência direta (ou seja, que atuam no mesmo segmento de mercado) ou em regiões onde essa concorrência é dispersa, constitui uma das decisões estratégicas chaves na escolha do ponto comercial.

Não há uma resposta certa a essa questão e a definição da estratégia de atuação está muito mais baseada na percepção individual do empreendedor do que em uma análise técnica quantitativa.

Pode-se listar algumas das vantagens e desvantagens de cada alternativa:

► **Agrupamento da concorrência:**

A concentração de lojas que atuam no mesmo segmento de mercado (ruas especializadas) gera um *efeito cumulativo de atratividade*, ou seja, a região torna-se referência de compra no setor e atrai um grande fluxo de pessoas. É comum a migração das lojas atuantes nessas regiões para o comércio atacadista, justamente por atraírem consumidores "especializados" que buscam o mesmo tipo de produtos. Pode-se dizer que, nessas regiões, o "potencial de consumo por visitante" é maior pelo maior volume de pessoas que se dirigem à região, com, pelo menos, a intenção de compra já formulada. Cria-se, no entanto, uma maior barreira de entrada aos novos entrantes pela concorrência direta que resulta (1) na maior necessidade de diferenciação, (2) na necessidade de consolidação da marca e (3) em maiores custos de locação.

A proximidade torna o lojista ainda mais vulnerável às iniciativas da concorrência, já que os consumidores têm maior base de comparação. Assim, uma redução significativa dos preços de uma loja ou uma iniciativa promocional agressiva, têm grande impacto nos demais lojistas da região.

► **Dispersão da concorrência:**

Nas regiões onde não existe uma forte concentração da concorrência, verifica-se um *efeito divisivo de atratividade*, ou seja, a atuação conjunta da concorrência não tem força suficiente para tornar a região em uma referência de compra no segmento de mercado. Em uma análise comparativa, as vantagens da atuação em regiões especializadas podem ser consideradas desvantagens na atuação com concorrência dispersa.

No entanto, a menor concentração da concorrência traz alguns benefícios ao lojista varejista, principalmente àqueles que estão entrando no mercado. São eles: (1) menor sensibilidade às iniciativas promocionais da concorrência, (2) maior facilidade de formação de preços e (3) menores custos de locação. A atuação em regiões pouco especializadas permite ainda atingir consumidores que não estão sendo bem atendidos, gerando um diferencial competitivo pela chegada antecipada na região.

O maior volume de vendas nas regiões especializadas (geralmente atacadistas) e o compartilhamento dos custos de marketing entre as diversas lojas da região permitem ao lojista trabalhar com margens unitárias menores em seus produtos (maior poder de barganha em relação aos fornecedores, diluição dos custos administrativos e de vendas, etc.). Como o consumidor tem maior poder de

comparação nessas regiões, a margem para a formação de preço é reduzida, e o modelo de precificação é mais próximo ao da lógica de mercados de livre concorrência (pela "commoditização" dos produtos) , ou seja, o lojista raramente consegue impor seu próprio preço, devendo acompanhar os demais concorrentes. Assim, o lojista varejista de pequeno e médio porte compete em desvantagem, sendo sufocado pela política de preços da concorrência. O custo de locação extremamente elevado nas ruas especializadas⁴⁷ exige grandes investimentos iniciais, comprometendo significativamente a viabilidade econômica para lojistas de médio e pequeno porte.

Assim, mesmo com o potencial de consumo inquestionável das regiões especializadas, optou-se. nesse projeto, pela atuação em regiões com concorrência dispersa. Foram descartadas, portanto, ruas especializadas em vestuário das regiões como Brás e Bom Retiro.

16.3 Decisões táticas

16.3.1 Considerações gerais

Já foram definidos o tipo de localização (zonas comerciais de bairro) e a estratégia de atuação (em regiões com concorrência dispersa). Resta, ainda, a definição da região de São Paulo mais apropriada ao empreendimento. Serão analisados o potencial de consumo da população residente, a localização de lojas com foco no segmento de baixa renda, o fluxo de pessoas e o nível de oferta nessas regiões.

16.3.2 Potencial de consumo

A estimativa do potencial de consumo nas oito macro-regiões de São Paulo (96 distritos) será feita com dados públicos disponibilizados pela Prefeitura Municipal de São Paulo (através da Secretaria Municipal do Planejamento - Sempla), pelo SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados) e pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Para cada distrito foram levantados: (1) número de habitantes, (2) média de pessoas por domicílio e (3) distribuição das classes sociais (porcentagem da

⁴⁷ Segundo pesquisa feita pelo autor, apenas de "luvas", o lojista pode ter que pagar R\$ 250 mil para ter um ponto na Rua José Paulino no centro de São Paulo.

população para cada faixa de renda). Utilizando-se os dados da Pesquisa de Orçamento Familiar (explicada a seguir), pode-se estimar o quanto cada distrito gasta mensalmente com roupas masculinas e femininas. Esse modelo tem a limitação de não contemplar o potencial de gasto dos não residentes. A dificuldade da obtenção de dados públicos sobre fluxo de pessoas por região (pelo menos nas principais ruas e avenidas) impossibilita a utilização dessa variável para todos os distritos analisados, onde seriam necessários dados das oito macro-regiões. Para minimizar esse problema, será feita uma avaliação qualitativa (baixo, médio e alto fluxo) para as principais regiões identificadas.

A Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), realizada pelo IBGE, busca discriminar o quanto o brasileiro gasta em cada tipo de despesa, de acordo com a faixa de recebimento mensal familiar. Na tabela apresentada a seguir, foram levantados apenas os gastos com roupas masculinas e femininas, e excluídos os gastos com roupas de criança - fora do escopo deste trabalho. Embora a pesquisa seja de âmbito nacional (seria preferível que fosse apenas para São Paulo), será aplicada aos consumidores de São Paulo e é de se esperar que os resultados obtidos sejam um pouco mais conservadores (abaixo do real), dado o maior nível de renda da cidade comparada ao resto do país. A pesquisa constituirá, portanto, em uma importante fonte de informação para a estimativa do potencial de consumo dos distritos.

Faixa de renda mensal familiar (expressa em salário mínimo)	Roupa de Homem (% da despesa média mensal familiar)	Roupa de Mulher (% da despesa média mensal familiar)
Até 2	0,96	1,37
De 2 a 3	0,91	1,39
De 3 a 5	1,15	1,37
De 5 a 6	1,19	1,54
De 6 a 8	1,22	1,37
De 8 a 10	1,23	1,53
De 10 a 15	1,27	1,40
De 15 a 20	1,14	1,49
De 20 a 30	1,00	1,23
Mais de 30	0,90	1,18
Total	1,07	1,31

Tabela 14 - Pesquisa de Orçamento Familiar para vestuário (POF)- Fonte: IBGE (1996)

Os dados detalhados utilizados no cálculo do potencial de consumo da população residente dos 96 distritos de São Paulo estão apresentados em anexo (Anexo 10 - "Estimativa do potencial de consumo mensal por distrito do município de São Paulo").

O grande número de variáveis e a necessidade da realização de pesquisas "in loco" para análise da concorrência, torna inviável o estudo detalhado das oito macro-regiões de São Paulo. Devem ser focadas apenas algumas regiões para a continuidade do processo decisório. A escolha dessas regiões será feita com base no potencial de consumo calculado e na localização dos pontos de venda de algumas redes varejistas de vestuário em São Paulo (como ferramenta de benchmarking).

Para isso, foram escolhidas quatro importantes redes varejistas de baixa renda (Lojas Marisa, Casas Bahia, Pernambucanas e Lojas Skala) e analisada a localização de suas lojas, como pode ser verificado na Tabela 35 ("Localização de lojas de redes varejistas atuantes no segmento de baixa renda") apresentada no Anexo 7.

A tabela a seguir apresenta as ruas e regiões mais indicadas segundo esse critério de avaliação da localização de outras redes do varejo popular (benchmarking):

Localização	Região	Casas Bahia	Lojas Marisa	Pernambucanas	Lojas Eskala	Total
Rua Teodoro Sampaio	Pinheiros	3	2	2	1	8
Rua Doze de Outubro	Lapa	3	1		1	5
Av. Marechal Tito	Itaim Paulista	4		1		5
Rua Voluntários da Pátria	Santana	2		1	1	4
Rua Direita	Centro		3	1		4
Largo Treze	Santo Amaro	1	2			3
Praça Marechal Floriano Peixoto	Santo Amaro	3				3
Rua Penha de França	Penha		1	1	1	3
Rua Dr. Cincinato Pomponet	Lapa	1		1	1	3

Tabela 15 - Ruas com maior potencial de vendas para baixa renda de acordo com a localização de importantes redes varejistas populares - Elaborada pelo autor

A tabela a seguir é resultado da confrontação das duas variáveis (potencial de consumo da população residente e localização de lojas populares), apresentando as regiões mais apropriadas para a implantação da loja. Foram atribuídos pesos

diferentes a cada variável, sendo que a soma das notas definem as regiões com maior potencial para a loja. Vale ressaltar que foi dada maior importância à localização das lojas das redes varejistas populares, pelo seu conhecimento de mercado e por já terem sido objeto de estudo detalhado, devendo, portanto, estar localizadas nas regiões com maior potencial de consumo (os valores atribuídos a cada variável estão apresentados no anexo 11).

Região	Nota
Santo Amaro	15
Pinheiros	13
Lapa	12
Itaim Paulista	11
Itaquera	9
Sapopemba	8
Penha	9
Santana	9

Tabela 16 - Regiões mais apropriadas segundo a localização das redes populares e o potencial de consumo calculado - Elaborada pelo autor

Considerando agora as análises qualitativas do fluxo de pessoas⁴⁸ e do nível de oferta⁴⁹ nas oito regiões identificadas, tem-se a seguinte classificação do potencial das regiões:

Região	Fluxo de pessoas	Nível de oferta	Nota Final
Pinheiros	Alto (5)	Baixo (5)	23
Santo Amaro	Alto (5)	Alto (1)	21
Lapa	Médio (3)	Baixo (5)	20
Itaim Paulista	Médio (3)	Médio (3)	17
Itaquera	Alto (5)	Médio (3)	17
Sapopemba	Alto (5)	Médio (3)	16
Santana	Médio (3)	Médio (3)	15
Penha	Médio (3)	Alto (1)	13

Tabela 17 - Regiões mais apropriadas segundo a localização das redes varejistas populares, o potencial de consumo calculado, o fluxo de pessoas e o nível de oferta na região - Elaborada pelo autor

⁴⁸ O fluxo de pessoas foi levantado através de pesquisa realizada com motorista de táxi e da percepção dos sócios.

⁴⁹ O nível de oferta foi obtido de entrevistas com varejistas e da percepção dos sócios.

Para o fluxo de pessoas foi atribuída nota 5 para alto fluxo, 3 para médio e 1 para baixo. Para o nível de oferta na região, foi atribuída nota 5 para baixa oferta, 3 para média e 1 para alta.

Considerando as quatro primeiras regiões, devem ser analisadas principalmente as seguintes ruas/avenidas:

- ▶ Santo Amaro: Alameda Santo Amaro, Av. Adolfo Pinheiro, Largo Treze, Praça Marechal Floriano Peixoto, Rua Capitão Thiago Luz e Rua Senador Flaquer;
- ▶ Lapa: Rua Doze de Outubro e Rua Dr. Cincinato Pomponet;
- ▶ Pinheiros: Largo de Pinheiros, Rua Pinheiros e Rua Teodoro Sampaio;
- ▶ Itaim Paulista: Av. Marechal Tito.

16.4 Decisões operacionais

Para a escolha final devem ser levantados todos os fatores específicos do ponto-de-venda. Como já mencionado, o projeto não vai ser implementado neste momento, e como a avaliação está altamente dependente dos pontos comerciais para locação, serão apresentados os fatores a serem analisados (no formato de checklist).

Variáveis	Fatores	Avaliação
Potencial da demanda	População e renda da área de influência Densidade da demanda	_____ _____
Tráfego de pedestres	Número de pessoas Tipo de pessoas Disponibilidade de transporte público	_____ _____ _____
Acesso e fluxo de tráfego de veículos	Número de veículos Congestionamento Facilidade de acesso de avenidas Facilidade para entrar e sair do ponto	_____ _____ _____ _____
Facilidade de estacionamento	Número e qualidade das vagas Distância para o ponto Disponibilidade de estacionamento para funcionários	_____ _____ _____
Concorrência	Número de concorrentes Porte e força dos concorrentes Atração cumulativa (ou divisiva) da concorrência	_____ _____ _____
Características e vocação varejista	Afinidade no posicionamento de marketing Compatibilidade com outros varejistas Número e tipo de outras lojas Equilíbrio de lojas	_____ _____ _____ _____

Localização específica	Visibilidade Posição do ponto Face do sol Tamanho/forma do ponto específico Condição, idade e forma de construção Lado da rua Aluguel	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Região	Natureza das empresas Convergência da rede de transporte Imagem	_____ _____ _____
Avaliação geral	Localização do ponto como um todo Ponto específico	_____ _____

Tabela 18 - Checklist para avaliação do ponto de venda - Elaborada pelo autor

Para o preenchimento deste checklist, deve ser atribuída a cada fator, uma nota de 0 a 10, sendo 0 péssimo e 10 excelente.

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

ANÁLISE FINANCEIRA

ANÁLISE DE CENÁRIOS

17. Planejamento financeiro

17.1 Considerações gerais

Terminadas as fases de definição do modelo de negócio e da escolha do ponto-de-venda, deve-se avaliar a viabilidade econômico-financeira do novo empreendimento. Para tanto, serão estimados as receitas, os investimentos e os custos (fixos e variáveis) para os primeiros 5 anos de operação, que consolidados em um único fluxo de caixa, revelará a viabilidade ou não do projeto.

Todos os dados utilizados no planejamento financeiro estão apresentados em anexo (Anexo 12).

17.2 Receitas

A estimativa da receita foi obtida principalmente de duas fontes: (1) conhecimento dos fabricantes, que pela relação comercial com alguns lojistas, têm uma idéia razoável do nível de faturamento segundo o porte da loja e (2) entrevista com membro da Abravest (Associação Brasileira de Vestuário).

A estimativa de receita para os primeiros cinco anos de operação está apresentada no gráfico abaixo:

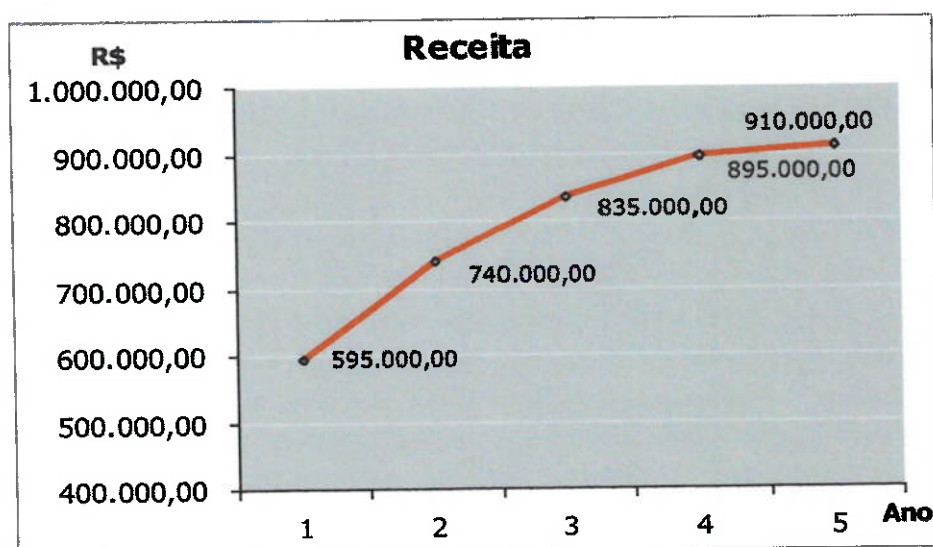


Gráfico 3 - Estimativa das receitas nos primeiros 5 anos de operação - Elaborado pelo autor

Estima-se, portanto, um crescimento de 53% nos primeiros 5 anos de operação, sendo este crescimento mais acentuado nos primeiros anos, atingindo-se a maturidade a partir do 4º ano.

Supondo um preço médio de R\$ 25,00 por peça, tem-se a seguinte estimativa do volume **mensal** médio de vendas (em unidades):

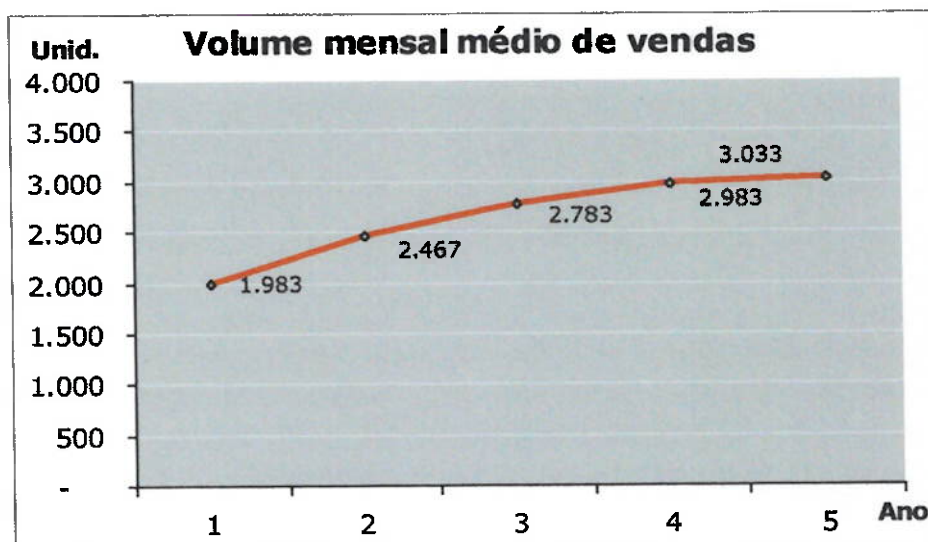


Gráfico 4 - Estimativa do volume mensal médio de vendas - Elaborado pelo autor

17.3 Investimentos

O levantamento dos investimentos necessários à implementação do negócio, além de imprescindível na elaboração do fluxo de caixa do projeto, é importante para a quantificação do volume de desembolso dos sócios (capital inicial), principalmente nos primeiros meses de operação.

O fluxo de investimento está apresentado a seguir:

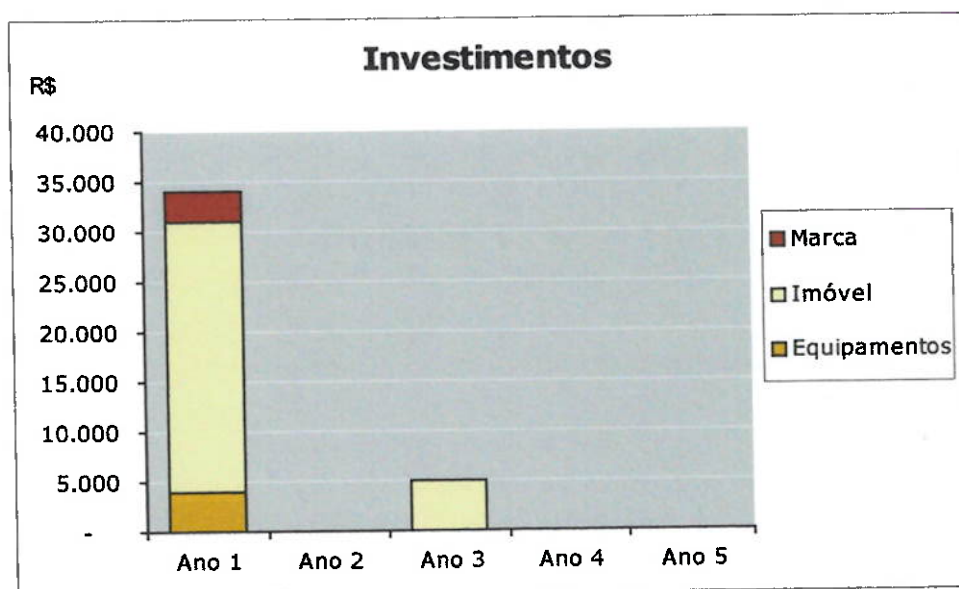


Gráfico 5 - Fluxo de investimento nos primeiros 5 anos de operação - Elaborado pelo autor

Observa-se três grupos de investimento: marca, imóvel e equipamentos. Os investimentos em marca referem-se aos gastos para criação da marca (INPI⁵⁰ e despachante) e os gastos para a criação da identidade visual⁵¹. Os investimentos no imóvel estão associados a todos os gastos com profissionais de decoração, mobília e luvas. Já os investimentos em equipamentos referem-se a compra de computador, impressora, leitor óptico, softwares, telefone e sistema de segurança.

Tem-se, portanto, apenas com estes investimentos, uma necessidade de caixa de aproximadamente R\$ 34.000,00 no primeiro ano de operação.

17.4 Custos fixos

Os principais custos fixos incorridos com a operação estão apresentadas no gráfico a seguir:

⁵⁰ Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (autarquia federal, criada em 1970, responsável por patentes e marcas no Brasil).

⁵¹ Entende-se por identidade visual a criação de uma imagem que identifica a personalidade da empresa (criação da marca/logo e suas aplicações: sacola, etiqueta, bandeira, pasta, papel de carta, rosto de fax, envelope, talão de pedido, talão de nota, tag e catálogo).

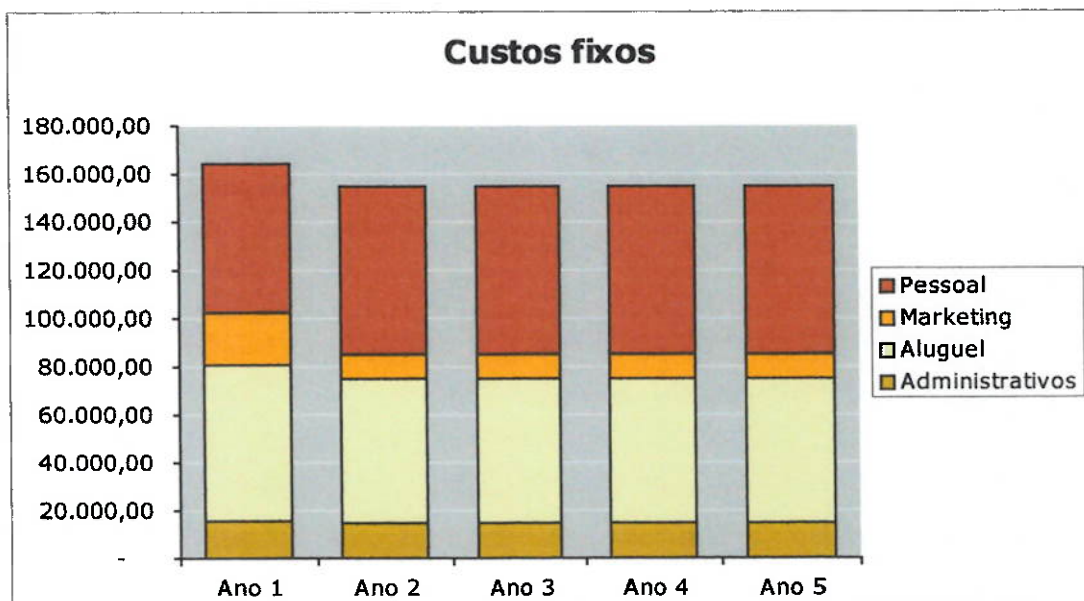


Gráfico 6 - Estimativa das despesas incorridas nos primeiros 5 anos de operação - Elaborado pelo autor

Verifica-se portanto, a predominância dos gastos com aluguel e com pessoal em todos os anos analisados.

Os gráficos, a seguir, mostram a distribuição dos custos no primeiro ano de operação:

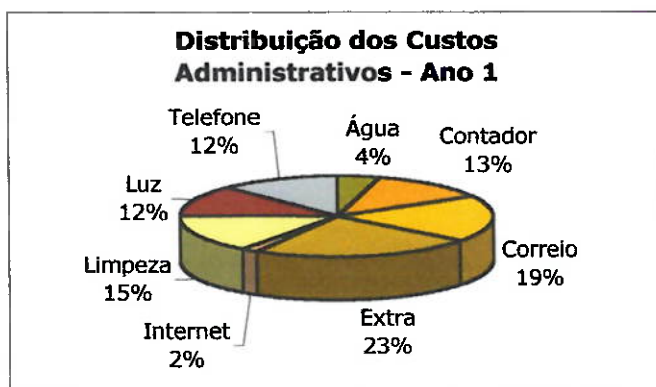


Gráfico 7



Gráfico 8

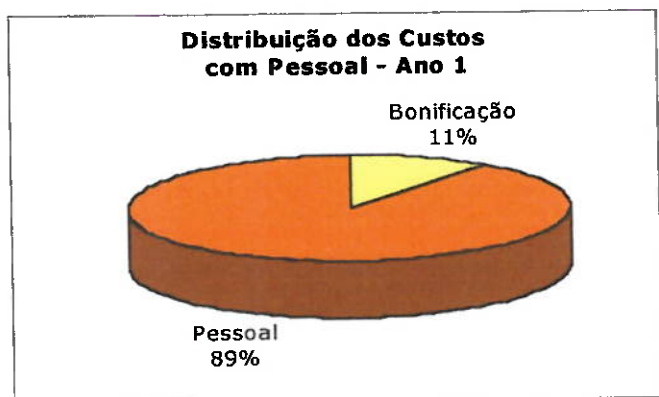


Gráfico 9

Gráfico 7 - Distribuição dos custos administrativos no 1º ano - Elaborado pelo autor

Gráfico 8 - Distribuição dos custos com marketing no 1º ano - Elaborado pelo autor

Gráfico 9 - Distribuição dos custos com pessoal no 1º ano - Elaborado pelo autor

17.5 Custos variáveis

Os principais custos variáveis- incorridas apenas com a efetivação da venda - são: custo dos produtos vendidos (CPV), comissão sobre vendas (2% do valor da compra), tarifa de desconto do cartão de crédito (3,7% do valor da compra) e custos de consulta de cheque (aproximadamente R\$ 0,50 por cheque). O gráfico a seguir apresenta a composição dos custos variáveis, exceto o custo dos produtos vendidos, por ser este muito mais representativo, o que dificultaria a análise do gráfico.

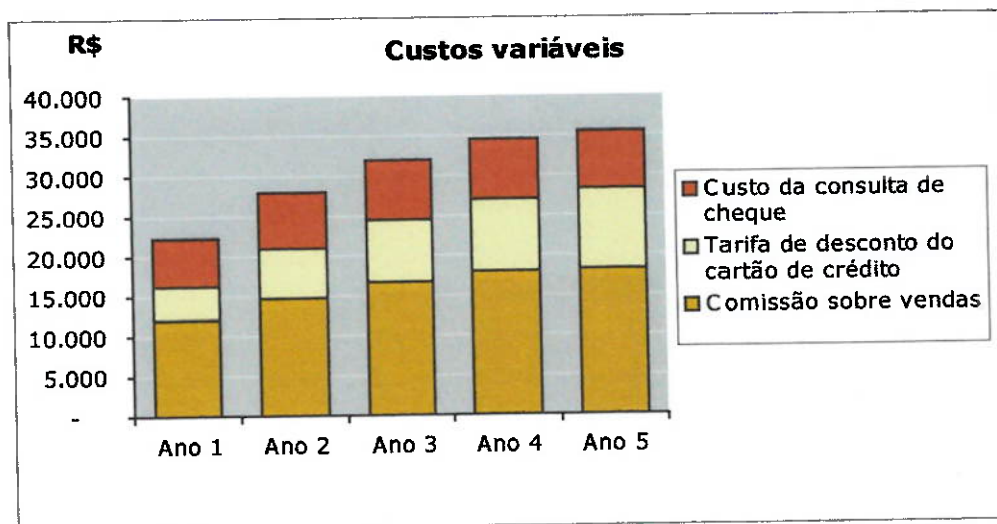


Gráfico 10 - Estimativa dos custos variáveis (exceto CPV) nos primeiros 5 anos de operação - Elaborado pelo autor

17.6 Demonstrativo de Resultados

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para os próximos 5 anos está apresentada a seguir:

Demonstrativo de Resultados					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta de Vendas	595.000,00	740.000,00	835.000,00	895.000,00	910.000,00
(-) Impostos Sobre Receita	39.270,00	54.760,00	61.790,00	69.810,00	70.980,00
(-) Inadimplência	47.600,00	44.400,00	41.750,00	44.750,00	45.500,00
Receita Líquida de Vendas	508.130,00	640.840,00	731.460,00	780.440,00	793.520,00
Custo das Mercadorias Vendidas	330.555,56	411.111,11	463.888,89	497.222,22	505.555,56
Lucro Bruto	177.574,44	229.728,89	267.571,11	283.217,78	287.964,44
Despesas Operacionais					
Despesas com vendas	22.253,00	27.990,50	31.938,75	34.614,13	35.581,00
Despesas administrativas	163.894,80	155.134,80	155.134,80	155.134,80	155.134,80
Despesas com depreciação	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Resultado Operacional	(11.373,36)	43.803,59	77.697,56	90.668,85	94.448,64
Participação no Resultado	6.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Lucro Líquido	(17.873,36)	36.303,59	70.197,56	83.168,85	86.948,64

Tabela 19 - Demonstrativo de resultados para os primeiros 5 anos de operação - Elaborada pelo autor

Pelo demonstrativo, pode-se observar que a empresa registrará lucro a partir do segundo ano de operação.

Observa-se também que as despesas operacionais permanecem praticamente estáveis com o crescimento da receita, mostrando que a estrutura possibilita altos ganhos de escala. Para exemplificar essa característica será calculado o grau de alavancagem operacional da empresa:

$$G.A.O. = \frac{\Delta\% \text{ Lucro}}{\Delta\% \text{ Receita}}$$

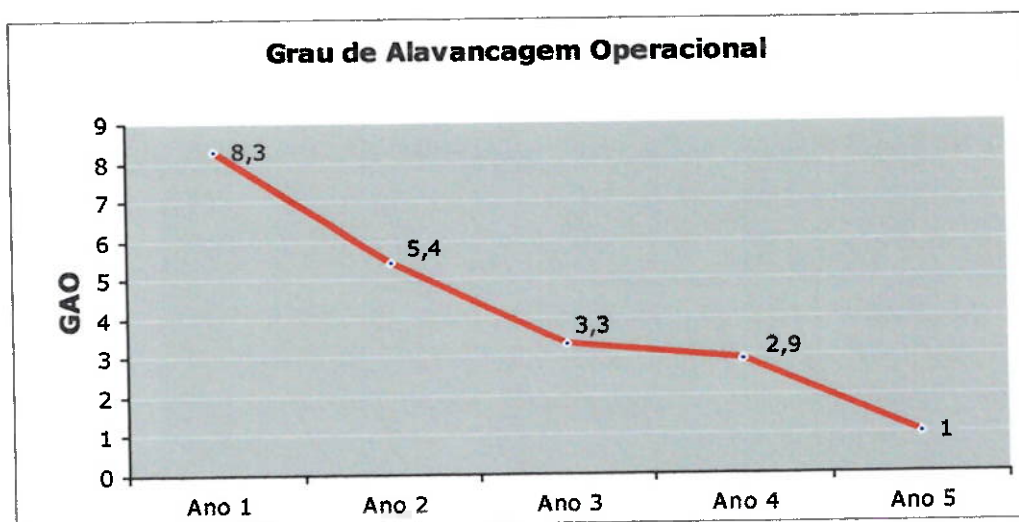


Gráfico 11 - Grau de Alavancagem Operacional - Elaborado pelo autor

Do gráfico acima, vê-se que a alavancagem operacional vai decrescendo ao longo do tempo, o que revela que inicialmente os custos fixos são mais representativos na estrutura financeira da empresa. Assim sendo, uma variação percentual nas receitas (vendas) implica em uma variação percentual ainda maior no lucro do exercício. Com as receitas mais elevadas (últimos anos), o custo fixo vai se tornando menos representativo, o que implica em um menor grau de alavancagem operacional, e conseqüentemente, em um menor potencial de ganho de escala.

17.7 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa nos mostra quanto de fato entrou e saiu do "caixa" da empresa no período considerado. Ao desconsiderar os "artifícios" contábeis como depreciação e gastos que não acarretam em desembolsos reais, o fluxo de caixa apresenta as reais necessidades de capital da empresa, revelando sua liquidez a cada período.

O fluxo de caixa de caixa mensal da loja está apresentado a seguir:

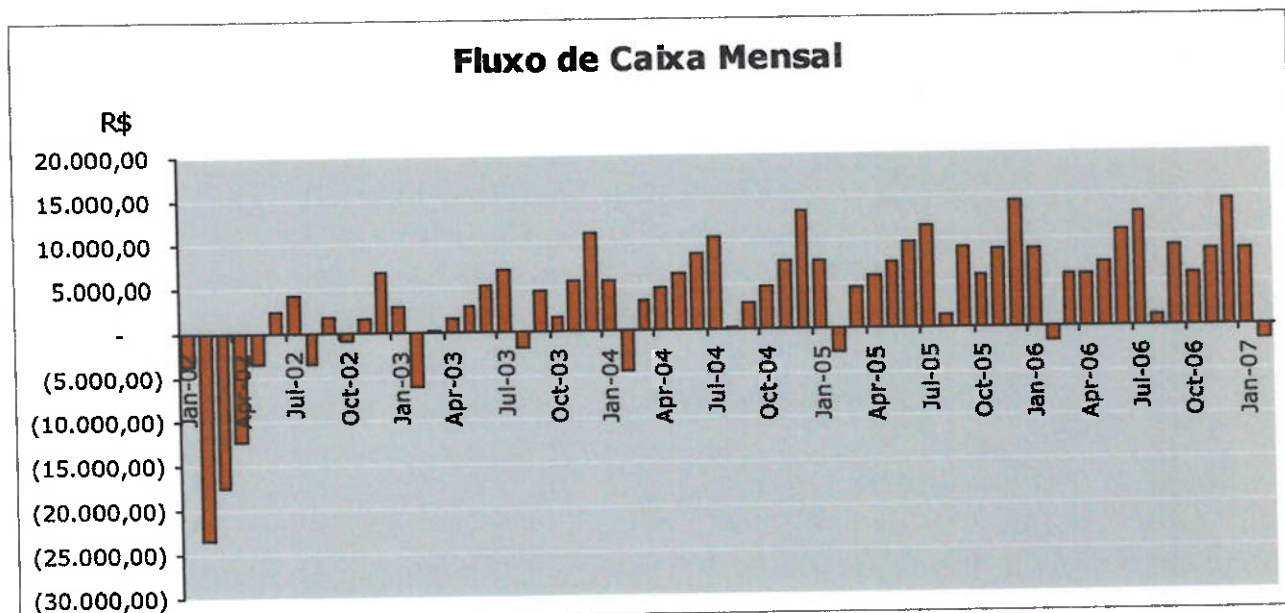


Gráfico 12 - Estimativa do Fluxo de Caixa Mensal nos primeiros 5 anos de operação - Elaborado pelo autor

Do gráfico, vê-se que o fluxo de receitas foi projetado com uma alta sazonalidade (principalmente nos meses de dezembro e julho)⁵². Pode ser observado também que mesmo após se atingir o ponto de equilíbrio, alguns meses apresentam resultado negativo. Isso decorre principalmente da concentração de gastos nesses meses (como gastos com propaganda e bonificação dos funcionários) e da diminuição das receitas.

O fluxo de caixa consolidado anual está representado no gráfico abaixo:

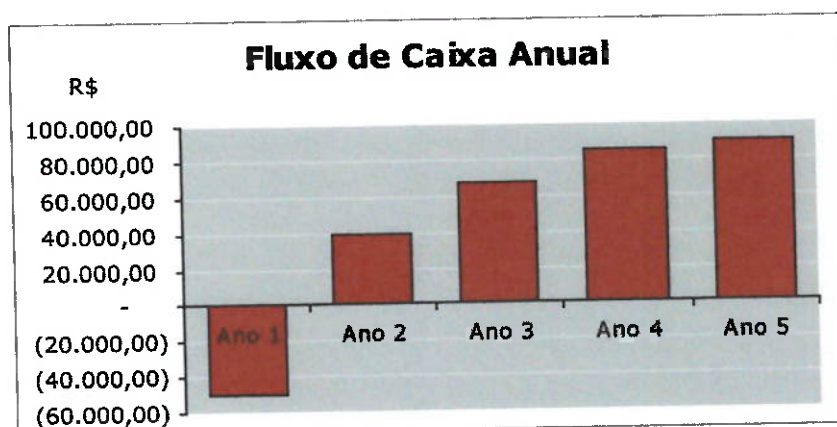


Gráfico 13 - Estimativa do Fluxo de Caixa Anual nos primeiros 5 anos de operação - Elaborado pelo autor

⁵² Como verificado na Pesquisa PROVAR, as festas de Natal/Ano Novo e a mudança de estação são algumas das principais ocasiões para a compra de roupa.

Vale ressaltar que o fluxo de caixa apresentado é "Fluxo de Caixa da Empresa" resultado da diferença entre o "Fluxo de Caixa Operacional" e o "Fluxo de Investimentos". Não foi considerado o "Fluxo de Caixa dos Credores (Financeiro)" já que está prevista a operação exclusivamente com capital próprio e não foram contemplados os possíveis ganhos com operações financeiras (muito comum em varejo, já que pode-se obter uma alavancagem financeira apenas "manipulando" os prazos de pagamento dos clientes e dos fornecedores).

18. Análise financeira

Após estimado o fluxo de caixa da empresa, pode-se avaliar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento utilizando-se as técnicas de análise de orçamentos de capital.

- ▶ Considerando um custo de oportunidade de 30,0 % a.a. (ou 2,2% a.m.) tem-se um VPL (Valor Presente Líquido) de R\$ 70.000,00.
- ▶ A taxa interna de retorno (TIR) do projeto é de 76,7% a.a. (4,9% a.m.).
- ▶ O período de payback do projeto é de 2 anos e 3 meses.

Verifica-se, portanto, a viabilidade econômico-financeira do empreendimento. A TIR de 76,7% a.a. é muito superior à taxa mínima requerida de retorno (custo de oportunidade), o que acaba implicando em um alto VPL (R\$ 70.000,00). Este resultado mostra que, mesmo se as imprecisões das estimativas do fluxo de caixa atinjam R\$ 70.000,00; o projeto ainda continua viável. Ou seja, tem-se uma razoável margem de segurança que reforça a viabilidade do negócio.

O período de payback de 2 anos e 3 meses revela o horizonte de retorno do projeto, mostrando por quanto tempo os sócios devem financiar a operação. Assim, para este projeto, devem esperar 2 anos e 3 meses para começar a recuperar os investimentos realizados na loja. Esse "comprometimento financeiro" pode ser considerado elevado, devendo ser discutido profundamente entre os sócios.

19. Análise de cenários

Todos os valores até aqui apresentados referem-se apenas a um cenário base. Mas o que ocorreria se a estimativa de receita fosse 15% menor ou 30% maior? Para responder a essas questões, serão elaborados cenários (alterando o volume de receitas) para a posterior avaliação de sua viabilidade econômico-financeira.

Foram construídos os seguintes cenários:

- Cenário 1: redução de 30% na receita
- Cenário 2: redução de 15% na receita
- Cenário 3: aumento de 15% na receita
- Cenário 4: aumento de 30% na receita

Como a loja apresenta uma alta alavancagem operacional (principalmente nos primeiros anos da operação), seus custos fixos são bastante representativos, e as alterações na escala de vendas não tem grande impacto em sua composição (varia apenas o custo com pessoal). Assim, pode-se dizer que a loja é muito sensível às variações na receita, como pode ser observado do gráfico a seguir.

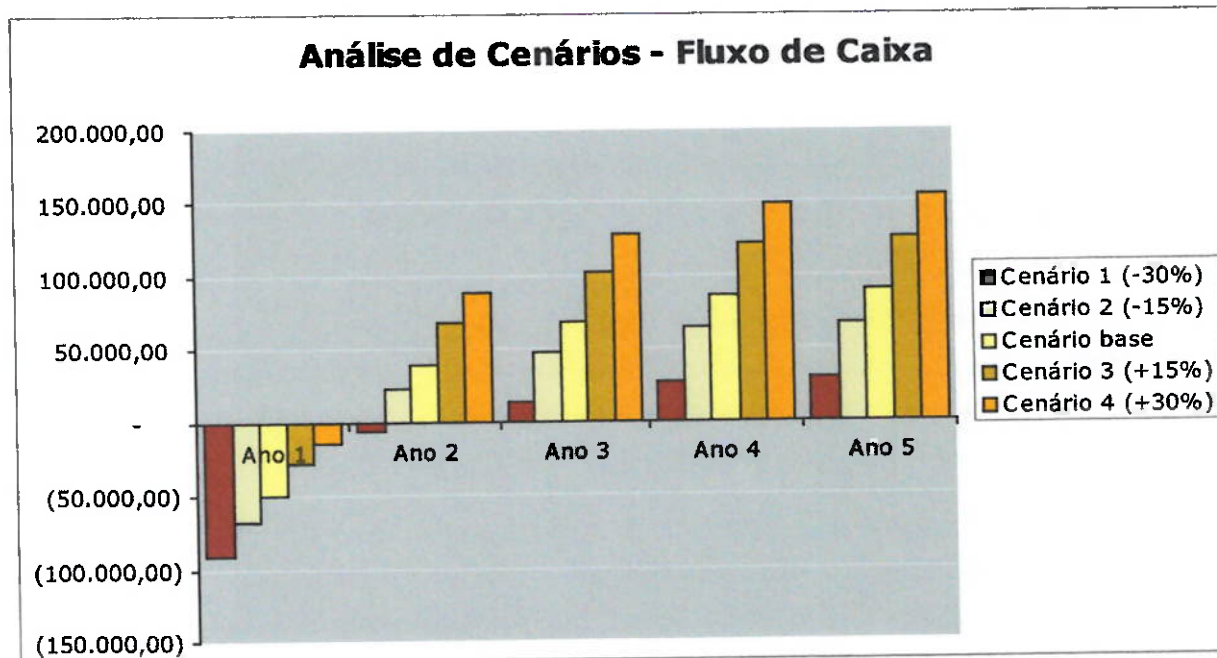


Gráfico 14 - Análise de cenários para o fluxo de caixa - Elaborado pelo autor

A análise de viabilidade econômico-financeira dos cenários está representada no gráfico abaixo:

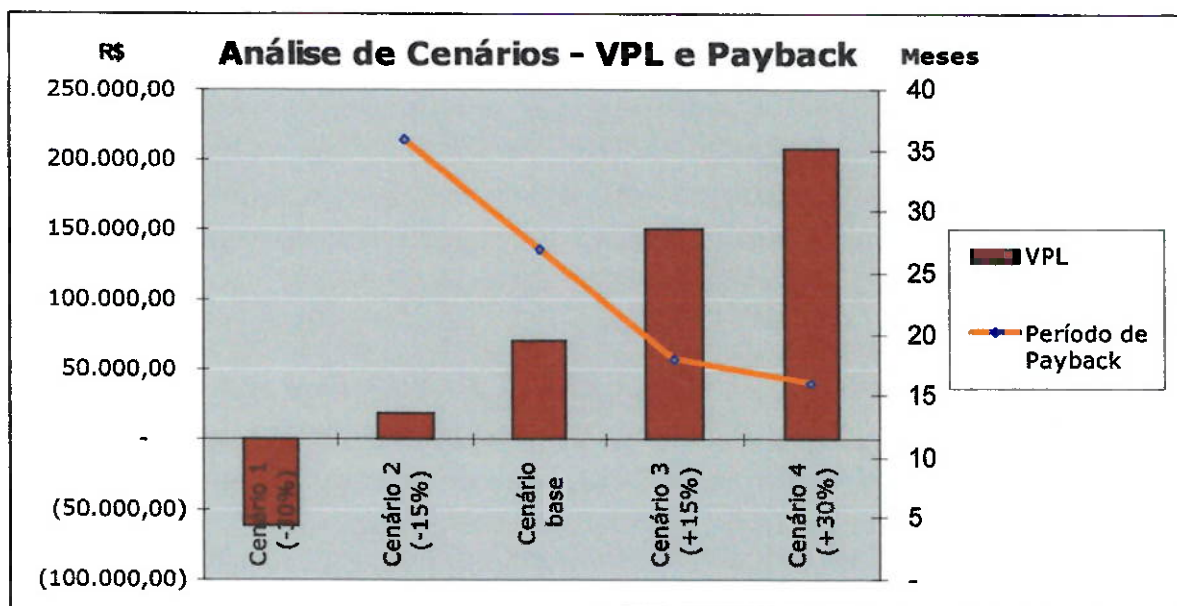


Gráfico 15 - Análise de cenários para VPL e Payback - Elaborado pelo autor

Do gráfico, vê-se que reduções na receita superiores a 15% já comprometem a viabilidade do projeto. Mostra-se, portanto, vital a realização de um estudo detalhado da estimativa de vendas da loja (após a escolha do ponto comercial) para a continuidade do projeto. Deverá ser avaliada a possibilidade de contratação de empresa especializada na elaboração de previsões de receita no varejo⁵³.

⁵³ Para a implantação da rede de supermercado popular Econ foi contratada empresa especializada em localização de pontos-de-venda, com histórico de previsão de receita com margem de erro de apenas 5%. Extraído do Plano de Negócio: "Econ Supermercados - Information Memorandum - An Investment Opportunity in The First Hard Discount Company in Brazil - October 1999".

AVALIAÇÃO DA OPORTUNIDADE DE INVESTIMENTO

AVALIAÇÃO FINAL

ATIVIDADES COMPLEMENTARES

20. Avaliação final

A avaliação final da oportunidade de investimento pode ser dividida em duas partes:

A primeira considera os principais critérios utilizados na avaliação de oportunidades de negócio e a segunda, através da análise SWOT, visa mostrar o posicionamento da loja sob duas abordagens distintas: interna e externa. Na análise interna são discutidas suas forças e fraquezas e na externa as oportunidades e ameaças associadas ao novo negócio proposto.

Este item pode ser considerado como a conclusão deste trabalho.

20.1 Avaliação da atratividade

Critério	Atratividade
Mercado Necessidades dos clientes Valor gerado aos usuários Estrutura do mercado Tamanho do mercado Taxa de crescimento do mercado Participação possível no mercado	Alto potencial (necessidades identificadas, receptivas e atingíveis) Alto potencial (a diferenciação proposta gera um alto valor agregado aos clientes) Médio potencial (embora o varejo popular de vestuário ainda esteja em desenvolvimento, a competição no segmento de vestuário em geral já está consolidada) Alto potencial (tamanho da classe média/baixa brasileira) Alto potencial (grande demanda reprimida instalada no país) Médio potencial (como o varejo popular de roupa ainda não está consolidado, têm-se uma vantagem com a entrada antecipada no mercado, mesmo com o grande número de competidores já estabelecidos)
Análise Econômica Lucro depois de impostos Período de payback Taxa interna de retorno Retorno potencial sobre o investimento Necessidade de capital inicial	Médio potencial (menor que 10% da receita para todos os 5 primeiros anos de operação) Médio potencial (2 anos e 3 meses) Alto potencial (4,9% a.m.) Alto potencial (50% para o 2º ano, 96% para o 3º, 114% para o 4º e 119% para o 5º) Alto potencial (até maio/2002 os sócios devem financiar cerca de R\$ 60.000 para a loja)
Vantagens Competitivas Custos fixos e variáveis Grau de controle Barreiras de entrada	Médio potencial (os custos fixos e variáveis podem ser considerados moderados) Médio potencial (baixo sobre preços, moderado sobre custos, alto sobre a cadeia de fornecedores, moderado sobre a cadeia de distribuição) Baixo potencial (nenhuma para regulamentação a favor, nenhuma para vantagem tecnológica, nenhuma para vantagem contratual, alta para rede de contatos estabelecida)
Equipe gerencial Pessoas da equipe	Alto potencial (experiência em gestão empresarial)

Formação das pessoas	Alto potencial (multidisciplinaridade, habilidades complementares)
Envolvimento com o negócio	Alto potencial (vocação para o comércio, desejo de mudar de ramo de atividade)

Tabela 20 - Avaliação da atratividade da oportunidade de investimento - Elaborada pelo autor

Verifica-se, portanto, uma alta atratividade da oportunidade de investimento apresentada.

20.2 Análise SWOT

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
Estratégia de diferenciação (novo conceito de loja)	Inexperiência no segmento varejista de vestuário
Relacionamento já estabelecido com alguns fornecedores	Impossibilidade de estabelecimento de barreiras a novos entrantes
Possibilidade de venda de produtos de beleza (cosméticos, livros, etc.)	
Ferramentas de gestão e controle utilizadas	
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
Perspectiva de alto crescimento do mercado de baixa renda no país	Vendas pela Internet
Mercado (vestuário popular) não consolidado (baixa presença de estrangeiros)	Chegada de novos participantes no mercado
Parcerias com sacoleiras (criação de um "elo" formal)	Venda direta do fabricante (caso os fabricantes decidam se instalar em São Paulo)
Importação de produtos (principalmente da Ásia)	Variações cambiais (barateamento dos produtos importados)
Estabelecimento de uma operação logística no Triângulo das Malhas (prestaria serviços a todos os fabricantes da região)	Grande número de concorrentes

Tabela 21 - Análise SWOT para a loja - Elaborada pelo autor

21. Atividades complementares

Os próximos passos a serem realizados para a continuidade deste trabalho são:

- ▶ Escolha do ponto-de-venda;
- ▶ Contratação de empresa especializada para estimativa do fluxo de receita;
- ▶ Revisão da análise de viabilidade econômico-financeira (com o novo fluxo de receita);
- ▶ Detalhamento do Plano de Marketing (embora algumas partes já tenham sido apresentadas quando da definição da estratégia de venda, deve-se ainda definir os canais de comunicação e as estratégias de promoções e elaborar o cronograma de implementação);
- ▶ Elaboração do cronograma de implementação das atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

22. Referências bibliográficas

22.1 Livros

- AMARU, Antônio César. "Introdução à Administração". 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2000.
- CHURCHILL, Gilbert e PETER, Paul. "Marketing: criando valor para os clientes". São Paulo. Editora Saraiva. 2000.
- DORNELAS, José Carlos Assis. "Empreendedorismo: transformando idéias em negócios". Rio de Janeiro. Editora Campus. 2001
- Equipe de Professores da FEA/USP. "Contabilidade Introdutória". 9ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 1998.
- GITMAN, Lawrence J. "Princípios de Administração Financeira". 7ª Edição. São Paulo. Editora Harbra. 1997.
- PARENTE, Juracy. "Varejo no Brasil". São Paulo. Editora Atlas. 2000.
- PORTER, Michael E. "Estratégia competitiva". 8ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1996.
- ROSENBLOOM, Pert. "Marketing channel: a management view". 6ª Edição. Hinsdale: Dryden Press, 1999
- VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; GREMAUD, Amaury Patrick; TONETO, Rudinei. "Economia Brasileira Contemporânea. 3ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 1999.

22.2 Monografia

- FUGULIN, Ana Lúcia. "O paradoxo do alto consumo na baixa renda". Março 2001. (monografia premiada no 4º *Prêmio Estadão de Mídia*)

22.3 Trabalho de Formatura

- SCARDUA, Henrique. "Desenvolvimento de um Plano de Negócio para uma Empresa de Comércio Eletrônico no Setor Têxtil". São Paulo. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2000.

22.4 Pesquisas

- "Localização de Lojas: Rua "versus" Shopping". PROVAR (Programa de Administração de Varejo). Fundação Instituto de Administração. Coordenação Técnica: Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Ângelo; Prof. Dr. José Augusto G. da Silveira; Prof. Sérgio Lepsch.
- "Hábitos dos Consumidores das Lojas de Roupas de São Paulo". PROVAR (Programa de Administração de Varejo). Fundação Instituto de Administração. Coordenação Técnica: Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Ângelo; Prof. João Paulo Lara de Siqueira.

22.5 Sites na Internet

Site: www.planalto.gov.br

Informação:

- Gráfico 1 - Evolução da venda de produtos eletro-eletrônicos de 1994 a 1999
- Gráfico 2 - Gráfico 2 - Evolução da venda de produtos alimentares

Site: www.abrvest.org.br

Informação:

- Dados da indústria de vestuário

Site: www.abit.org.br

Informação:

- Dados da indústria têxtil

Site: www.sebrae.com.br

Informação:

- Regulamentação do Simples (imposto simplificado)

Site: www.eletros.org.br

Informação:

- Evolução das vendas do produtos eletro-eletrônicos

Site: www.ibge.gov.br

Informação:

- Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) - 1996

Site: www.prodam.sp.gov.br

Informação:

- Dados demográficos (população e número de pessoas por domicílio) para cada distrito de São Paulo (dados da SEMPLA/DEINFO)

Site: www.seade.gov.br

Informação:

- Distribuição percentual das classes sociais nos 96 distritos de São Paulo

Site: www.gazetamercantil.com.br

Informação:

- Reportagens (apresentadas no item 23.6)

Site: www.epoca.globo.com

Informação:

- Vendas de cosméticos (reportagem Cosméticos - Alquimia de lucro e beleza - edição 21/05/2001)

Site: www.estadao.estadao.com.br (/edicao/premio/2001/votacao/ana_lucia.ppt)

Informação:

- Monografia: "O paradoxo do alto consumo na baixa renda" de Ana Lúcia Fugulin (*4º Prêmio Estadão de Mídia*).

Site: www.casasbahia.com.br

Informação:

- Localização das lojas da Casas Bahia.

Site: www.pernambucanas.com.br

Informação:

- Localização das lojas da Pernambucanas

Site: www.lojasmarisa.com.br

Informação:

- Localização das lojas da Lojas Marisa

Site: www.planetaimovel.com.br

Informação:

- Aluguéis de pontos comerciais

Site: www.ipeadata.org.br

Informação:

- Valor real das vendas do varejo

Site: www.prefeitura.sp.gov.br

Informação:

- Dados sócio-econômicos da cidade de São Paulo

Site: www.fcsp.org.br

Informação:

- Índice de Preços ao Varejo (IPV)

Site: www.fipe.com

Informação:

- Índice de Preços ao Consumidor (IPC)

22.6 Reportagem de jornais

Gazeta Mercantil

- ▶ "Malharias profissionalizam produção" - 09 de julho de 2001.
- ▶ "Publicidade elegante é antídoto contra a crise" - 11 de outubro de 2001.
- ▶ "Retrato da pequena empresa de varejo" - 08 de dezembro de 2000.
- ▶ "Segmentação transforma malharias" - 20 de março de 2001.
- ▶ "Varejo popular coloca mais luxo nas lojas" - 27 de agosto de 2001.

22.7 Outros

- Plano de Negócio:

Econ Supermercados - Information Memorandum - An Investment Opportunity in The First Hard Discount Company in Brazil - October 1999

- Estudo de mercado:

Brasil - Estudo de Mercado: Têxtil e Vestuário - Consultoria LAFIS. 2000.

- Apostila de treinamento:

Programa de Desenvolvimento Gerencial - Booz·Allen & Hamilton - Marketing - Prof. Adalberto Belluomini

ANEXOS

ANEXO 1 - FORMATOS DE ATUAÇÃO DOS VAREJISTAS

ANEXO 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DECISÃO NA SELEÇÃO DE LOJAS

ANEXO 3 - PESQUISA "HÁBITOS DOS CONSUMIDORES DAS LOJAS DE ROUPAS DE SÃO PAULO" (PROVAR)

ANEXO 4 - PESQUISA IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

ANEXO 5 - PESQUISA COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

ANEXO 6 - PESQUISA AVALIAÇÃO DOS CONCORRENTES

ANEXO 7 - LOCALIZAÇÃO DE LOJAS POPULARES

ANEXO 8 - CARTILHA DO CHEQUE

ANEXO 9 - CARTILHA DO CADASTRO

ANEXO 10 - ESTIMATIVA DO POTENCIAL DE CONSUMO MENSAL POR DISTRITO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

ANEXO 11 - AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE DAS REGIÕES

ANEXO 12 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Anexo 1 - Formatos de atuação dos varejistas

Embora não apresente o mesmo nível de maturidade do varejo alimentar, o varejo não alimentício está em expansão no país (principalmente pela expectativa do aumento da renda per capita) e busca a consolidação de novos modelos de atuação.

Os dois principais modelos encontrados no Brasil são as lojas especializadas e as lojas de departamento. Segue, a seguir, uma breve explicação de cada formato varejista:

► Lojas especializadas:

Concentram suas vendas em uma linha de produtos, tais como brinquedos, calçados, móveis, material de construção, confecções, etc. Em geral apresentam um sortimento profundo em algumas linhas de produtos e estão direcionados para certo segmento de consumidores. Não há um modelo único, sendo que o posicionamento no mercado, o tamanho das lojas, o número de funcionários, variam consideravelmente para cada tipo de empresa atuante neste modelo - dominante no varejo não alimentício brasileiro. São exemplos de lojas especializadas em material de construção: Madeirense, Castorama

► Lojas de departamento:

São lojas de grande porte (com área de venda superior a 4.000 m²) que apresentam grande variedade de produtos e uma ampla gama de serviços e que estão estruturadas em unidades departamentais. Cada departamento é administrado como uma unidade de negócio independente, sendo responsável pelas próprias operações de compra e venda e pelas promoções das linhas de produtos comercializadas. O resultado também é avaliado no nível departamental, o que garante a gestão independente das unidades organizacionais. Este formato permite aos gestores tanto a especialização funcional (compras, promoções, etc.) quanto a especialização na linha de produtos (cama, mesa, banho, confecção infantil, etc.), mas mantém as economias de escala pelo grande volume de produtos comercializados.

As lojas de departamento estão migrando do modelo genérico - que oferecem uma linha completa de produtos, englobando os departamentos de linha "hard" (ex.: eletrodomésticos, móveis e ferramentas) e os de linha "soft" (ex.: confecções e calçados), adotado pelas falidas Mappin e Mesbla - para o modelo especializado, através do desenvolvimento de lojas de departamento de *linha limitada*, que concentram um número menor de departamentos, com predominância dos de linha

"soft" (principalmente confecções). São exemplos de lojas de departamento de linha limitada: C&A e Riachuelo.

► **Minilojas de departamento ou magazines:**

Muito comum no Brasil, são modelos compactos de lojas de departamento de linha limitada, com predomínio de seções de linha "hard". A menor área de venda impossibilita a departamentalização, assim como a gestão individual de cada unidade de negócio. A definição da fronteira entre minilojas de departamento e lojas especializadas não é trivial, o que gera uma sobreposição das duas classificações. As redes Casas Bahia e Ponto Frio são representantes deste modelo no Brasil.

► **Category Killer ("matador de categoria"):**

São grandes lojas especializadas em certas categorias de produtos (ex.: material de escritório, artigos esportivos, brinquedos, etc.), que apresenta grande sortimento e preços atrativos. Embora seja um formato de muito sucesso nos Estados Unidos, ainda não encontrou seu espaço no Brasil. Alguns dos poucos casos encontrados no Brasil são: Saraiva (livraria) e Office Max (loja de material de escritório).

► **Lojas de desconto:**

Trata-se de uma versão mais eficiente da loja de departamento, que utiliza o sistema auto-serviço e é direcionada para segmentos sensíveis a preço. Este modelo tem bastante sucesso nos Estados Unidos, e no Brasil, o único formato parecido são as áreas não-alimentícias dos hipermercados.

► **Lojas de fábrica:**

São lojas de propriedade dos próprios fabricantes, que podem usá-las como canal de venda de produtos recém-lançados ou de excedentes acumulados durante as estações (resultado do excesso de produção ou do cancelamento de vendas). Um exemplo no Brasil é a rede de lojas da confecção Vila Romana em São Paulo.

Anexo 2 - Fluxograma do processo de decisão na seleção de lojas

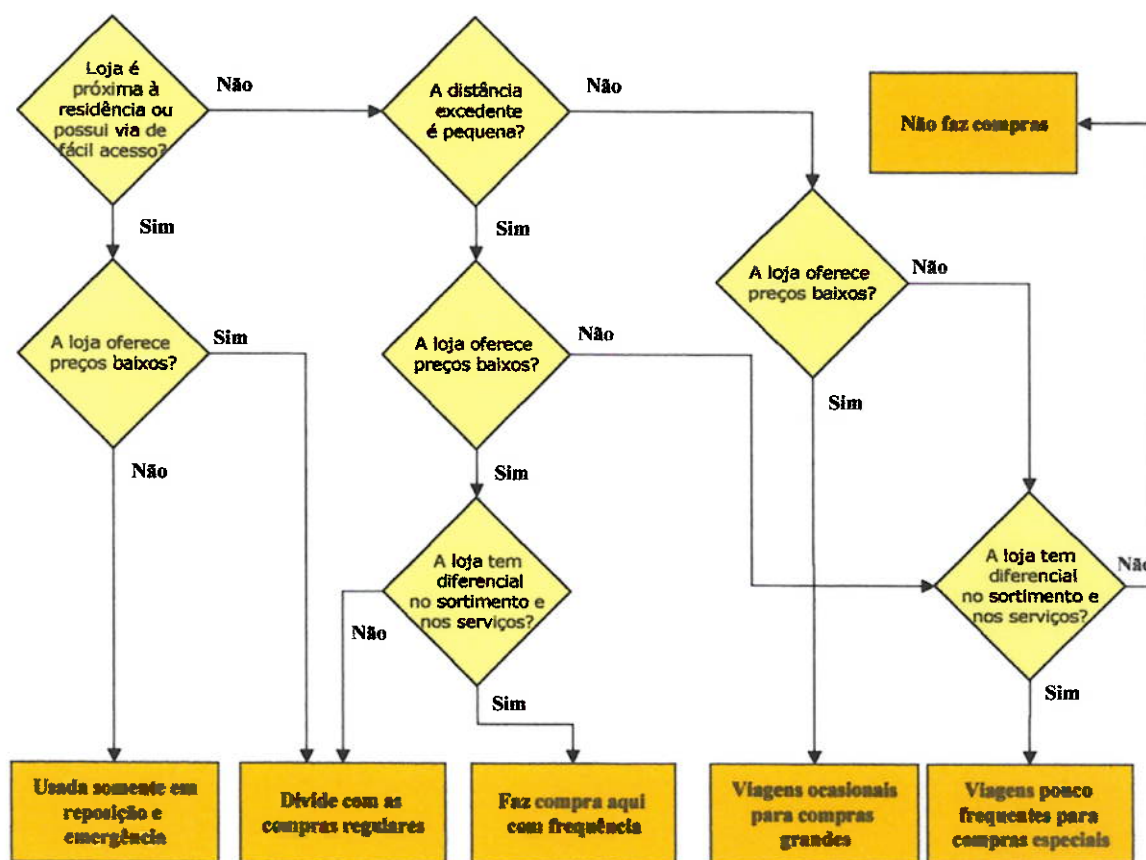


Figura 10 - Fluxograma do processo de decisão na seleção de lojas - Fonte: PARENTE, Juracy. "Varejo no Brasil". São Paulo. Editora Atlas. 2000.

Anexo 3 - Pesquisa "Hábitos dos Consumidores das Lojas de Roupas de São Paulo" (PROVAR)

Aspectos metodológicos

A pesquisa, realizada em julho de 1997 pelo instituto PROVAR (Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração da USP), tem por objetivo investigar os hábitos e preferências dos consumidores na compra de roupa em São Paulo.

A pesquisa constou da aplicação de 400 questionários em locais tipicamente freqüentados por pessoas das classes alta, média e baixa, nas zonas oeste, leste, norte e sul de São Paulo. Foram realizadas 100 entrevistas em cada zona da cidade, divididas igualmente entre homens e mulheres.

No cômputo dos resultados gerais foi feita uma ponderação das classes sociais, via atribuição de pesos aos resultados de cada estrato, de acordo com a sua participação na população da cidade, reconstituindo-se, assim, sua verdadeira distribuição. O sexo e a zona da cidade não foram objeto de ponderação, assumindo-se que o número de homens seja igual ao de mulheres e que a população esteja geograficamente dispersa pelo município.

A pesquisa foi realizada nos seguintes locais:

Zona	Classe Social	Locais
Sul	Alta	Clube Hípica, Clube Paulistano
	Média	Colégio Arquidiocesano, Pizzaria Livorno
	Baixa	Largo 13 de Maio, Estação de trem
Norte	Alta	Jardim São Paulo, Jardim São Bento
	Média	Rua Voluntários da Pátria, ACM Norte
	Baixa	Estação Santana do Metrô, Terminal Rodoviário do Tietê
Leste	Alta	Jardim Anália Franco
	Média	Mc Donald's Praça S. Romero, Clube Juventus
	Baixa	Estação Itaquera do Metrô, Estação de trem
Oeste	Alta	Clube Alto de Pinheiros, City Lapa
	Média	Pizzaria Livorno, ACM Lapa, Clube Palmeiras
	Baixa	Rua 12 de Outubro, Estação de trem da Lapa

Tabela 22 - Locais de realização da pesquisa PROVAR - Fonte: "Hábitos dos Consumidores das Lojas de Roupas de São Paulo". PROVAR (Programa de Administração de Varejo) - Fundação Instituto de Administração (USP)

O critério de segmentação para a ponderação das classes sociais foi de 10% para a classe alta, 40% para a classe média e 50% para a classe baixa.

Como foram analisadas três classes sociais em quatro regiões de São Paulo, têm-se doze pesquisas diferentes.

Serão transcritas apenas as pesquisas referentes ao hábito de compra das classes A e C para se avaliar as diferenças em relação à classe social. As pesquisas nas quatro regiões de São Paulo serão utilizadas apenas após a escolha do ponto de venda, para alinhar o modelo de negócio às reais necessidades dos consumidores da região, e não serão apresentadas neste trabalho.

Pesquisa das Classe A e C

I - Atributos considerados para a escolha de uma loja para comprar roupas:

1. Quanto ao mix de produtos (%)

Atributo	Sem importância		Importante		Muito importante	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A
Existência de variedade de cores, números e modelos	3,7	0	48,5	31,8	47,8	68,2
Qualidade dos produtos vendidos	3,7	0	52,2	23,5	44,0	76,5
Vender produtos de marca (grife)	74,6	34,1	20,9	46,2	4,5	19,7

Tabela 23 - Importância atribuída ao mix de produtos para escolha de loja - Fonte: Pesquisa PROVAR

2. Quanto a preços e formas de pagamento (%)

Atributo	Sem importância		Importante		Muito importante	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A
Preços baixos	2,3	10,6	24,1	50,8	73,7	38,6
Aceitar cheque pré-datado	14,2	22,0	43,3	52,3	42,5	25,8
Possuir crediário	15,7	37,1	42,5	40,9	41,8	22,0
Aceitar cartão de crédito	38,8	6,8	33,6	56,1	27,6	37,1

Tabela 24 - Importância atribuída aos preços e às formas de pagamento para escolha de loja - Fonte: Pesquisa PROVAR

3. Quanto ao comportamento dos vendedores (%)

Atributo	Sem importância		Importante		Muito importante	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A
Atendimento rápido	5,2	0	38,8	30,3	56,0	69,7
Vendedores simpáticos	9,0	0	41,0	27,3	50,0	72,7
Vendedores pacientes	10,4	7,6	44,0	25,8	45,5	66,7
Vendedores atenciosos	1,5	0	50,7	26,5	47,8	73,5

Deixar o cliente a vontade para escolher	0,7	0,8	37,3	20,5	61,9	78,8
Fazer pacotes bonitos	59,0	29,0	32,8	43,5	8,2	27,5
Poder mexer nas roupas	14,2	9,8	47,8	41,7	38,1	48,5

Tabela 25 - Importância atribuída ao comportamento dos vendedores para escolha de loja - Fonte: Pesquisa PROVAR

4. Quanto às instalações da loja (%)

Atributo	Sem importância		Importante		Muito importante	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A
Limpeza	3,7	0	39,6	12,1	56,7	87,9
Organização	4,5	0	46,6	18,2	48,9	81,8
Loja bonita (arquitetura, decoração)	43,3	12,9	48,5	56,8	8,2	30,3
Facilidade de estacionamento	35,1	0,8	44,0	22,0	20,9	77,3
Facilidade de acesso (proximidade)	9,7	7,6	59,0	29,5	31,3	62,9
Iluminação adequada (para ver as roupas)	9,0	0	54,1	25,8	36,8	74,2

Tabela 26 - Importância atribuída às instalações para escolha de loja - Fonte: Pesquisa PROVAR

II - Atributos considerados para a rejeição de uma loja para comprar roupas:

5. Quanto ao mix de produtos (%)

Atributo	Sem importância		Importante		Muito importante	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A
Pouca variedade de cores, números e modelos	7,5	3,0	54,1	34,8	38,3	62,1
Baixa qualidade dos produtos vendidos	3,0	0	44,7	22,0	52,3	78,0
Só vender produtos de marca (grife)	43,9	48,1	27,3	45,0	28,8	6,9

Tabela 27 - Importância atribuída ao mix de produtos para rejeição de loja - Fonte: Pesquisa PROVAR

6. Quanto a preços e formas de pagamento (%)

Atributo	Sem importância		Importante		Muito importante	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A
Preços altos	1,5	8,3	24,8	51,5	73,7	40,2
Não aceitar cheque pré-datado	16,5	23,5	48,1	57,6	35,3	18,9
Não possuir crediário	21,1	34,1	41,4	50,8	36,7	15,2
Não aceitar cartão de crédito	34,1	12,1	32,6	59,8	33,3	28,0

Tabela 28 - Importância atribuída aos preços e às formas de pagamento para rejeição de loja - Fonte: Pesquisa PROVAR

7. Quanto ao comportamento dos vendedores (%)

Atributo	Sem importância		Importante		Muito importante	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A
Mau atendimento	1,5	0	24,8	7,6	73,7	92,4
Não poder mexer nos produtos	15,8	13,6	39,8	30,3	44,4	56,1
Vendedores que tentam "empurrar" os produtos mais caros	3,0	0,8	20,3	24,2	76,7	75,0
Vendedores que "grudam" no cliente	1,5	0	18,0	12,1	80,5	87,9
Atendimento demorado	5,3	0	37,6	25,8	57,1	74,2

Tabela 29 - Importância atribuída ao comportamento dos vendedores para rejeição de loja - Fonte: Pesquisa PROVAR

8. Quanto às instalações da loja (%)

Atributo	Sem importância		Importante		Muito importante	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A	Classe C	Classe A
Dificuldade de estacionamento	38,3	0	27,1	22,0	34,6	78,0
Não colocar os preços à vista	9,0	32,1	47,4	46,6	43,6	21,4
Desorganização	6,8	0,8	53,0	25,8	40,2	73,5
Loja feia	37,6	7,6	42,9	55,0	19,5	37,4
Acesso difícil (má localização)	7,9	5,3	53,7	29,5	38,4	65,2
Loja pequena, apertada	35,3	7,6	41,4	54,5	23,3	37,9
Loja suja	5,3	0	30,3	15,2	64,4	84,8

Tabela 30 - Importância atribuída às instalações para rejeição de loja - Fonte: Pesquisa PROVAR

III - Fidelidade às marcas e às lojas:

9. Entrevistados que costumam:

- comprar roupas sempre da mesma marca: 12,8% (classe C) e 48,5% (classe A)
- não comprar roupas sempre da mesma marca: 87,2% (classe C) e 51,5% (classe A)

10. Entrevistados que compram roupas sempre da mesma marca:

- compram sempre na mesma loja: 7,7% (classe C) e 32,7% (classe A)
- não compram sempre na mesma loja: 92,3% (classe C) e 67,3% (classe A)

11. Entrevistados que costumam:

- comprar suas roupas (de qualquer marca) sempre nas mesmas lojas: 2,3% (classe C) e 10,6% (classe A)

- na maioria das vezes comprar suas roupas (de qualquer marca) nas mesmas lojas: 40,6% (classe C) e 56,1% (classe A)
- na maioria das vezes não comprar suas roupas (de qualquer marca) sempre nas mesmas lojas: 35,3% (classe C) e 22,7% (classe A)
- não comprar roupas sempre nas mesmas lojas: 21,8% (classe C) e 10,6% (classe A)

IV - Frequência das compras:

12.A frequência média com que os entrevistados compram roupas é de 6,9 vezes/ano (classe C) e 11,6 vezes/ano, com dispersão de 8,7 (classe A).

13.Ocasões em que os entrevistados costumam comprar roupas (resposta múltipla em %)

Ocasão	Porcentagem			
	Classe C	Ordem	Classe A	Ordem
Natal/Ano Novo	71,6	1	79,5	1
Liquidações	70,9	2	66,7	4
Mudança de estação	42,5	3	78,0	2
Seu aniversário	38,8	4	65,9	5
Férias	38,1	5	71,2	3
Dia dos Namorados	22,4	6	36,4	8
Dia das Mães	17,9	7	52,3	6
Dia dos Pais	14,9	8	43,2	7
Dia da Criança	11,9	9	24,2	9
Outras	7,5	10	15,2	10

Tabela 31 -Importância das principais ocasiões para compra de roupa - Fonte: Pesquisa PROVAR

V -Demais questões:

14. Local preferido para comprar roupas:

- Lojas de Shopping Centers: 37,4% (classe C) e 88,2% (classe A)
- Lojas de rua: 62,6% (classe C) e 11,8% (classe A)

15. Pessoa que ajuda o entrevistado a escolher roupas:

Ajudante	Porcentagem			
	Classe C	Ordem	Classe A	Ordem
Ninguém	51,5	1	40,9	1
Esposa	14,2	2	22,7	2
Mãe	7,5	3	8,3	4
Namorada	6,7	4	2,3	5
Namorado	6,0	5	1,5	6
Marido	6,0	6	21,2	3
Pai	-	-	-	-
Outro	7,5	7	3,0	7

Tabela 32 -Principais "ajudantes" na compra de roupa - Fonte: Pesquisa PROVAR

16. Entrevistados que:

- dão roupas como presente: 53,4% (classe C) e 88,6% (classe A)
- não dão roupas como presente: 46,6% (classe C) e 11,4% (classe A)

17. Preço médio considerado justo pelos entrevistados para as seguintes peças de roupa:

Peça	Preço médio (R\$)		Desvio-padrão (R\$)	
	Classe C	Classe A	Classe C	Classe C
Calça jeans	25,87	41,75	10,74	13,98
Tênis	44,27	68,31	15,79	24,51
Blusa de moletom	17,59	27,31	6,87	11,14
Camiseta	8,9	14,95	4,47	6,03

Tabela 33 -Preço de algumas peças de roupa considerados justos pelos consumidores das classe A e C -
Fonte: Pesquisa PROVAR

18. Entrevistados que:

- se interessam quando vêm uma reportagem sobre moda ou desfiles nos meios de comunicação: 43,3% (classe C) e 73,5% (classe A)
- não se interessam quando vêm uma reportagem sobre moda ou desfile: 56,7% (classe C) e 26,5% (classe A)

19. Entrevistados que:

- acompanham, ainda que pelos meios de comunicação, os desfiles de moda: 30,6% (classe C) e 45,5% (classe A)

- não acompanham, ainda que pelos meios de comunicação, os desfiles de moda: 69,4% (classe C) e 54,5% (classe A)

20. A idade média dos entrevistados é 30 anos, com desvio-padrão de 9 anos (classe C) e 39 anos, com desvio-padrão de 10 anos (classe A)

21. Grau de instrução dos entrevistados:

Grau de instrução	Porcentagem	
	Classe C	Classe A
Primário completo	40,9	2,3
Secundário completo	46,2	22,0
Superior completo	12,9	75,8

Tabela 34 -Grau de instrução dos entrevistados - Fonte: Pesquisa PROVAR

Anexo 4 - Pesquisa Importância x Desempenho

Prezado Cliente,


Estamos trabalhando para aprimorar continuamente nossos produtos e serviços e queremos agradecer-lhe pelo tempo dispensado em nos dar sua opinião. Ao final dessa pesquisa você será agraciado com um brinde.

Cordialmente,
Loja **Lôlô Bartô**.

PESQUISA

PARTE I : Atribua uma nota de 1 a 5 aos aspectos abaixo listados, de acordo com sua importância para escolha de uma loja de roupa.

AVALIE A LOJA LÔLÔ BARTÔ EM
RELAÇÃO AOS SEUS
CONCORRENTES PARA OS
ASPECTOS ESCOLHIDOS

 **X** **ATRIBUA NOTA DE 1 A 5 (sendo 1 pouco importante e 5 muito importante)**

MELHOR			PIOR	SIMILAR		
1	Preços baixos	1	2	3	4	5
2	Variedade de cores, numeração e modelos	1	2	3	4	5
3	Conservação e limpeza da loja	1	2	3	4	5
4	Organização da loja	1	2	3	4	5
5	Qualidade dos produtos vendidos	1	2	3	4	5
6	Atendimento rápido	1	2	3	4	5
7	Deixar os clientes a vontade para escolher	1	2	3	4	5
8	Vendedores atenciosos	1	2	3	4	5
9	Vendedores simpáticos	1	2	3	4	5
10	Horário de funcionamento	1	2	3	4	5
11	Estacionamento	1	2	3	4	5
12	Localização	1	2	3	4	5
13	Facilidade de acesso	1	2	3	4	5
14	Visibilidade	1	2	3	4	5
15	Promoções	1	2	3	4	5
16	Público frequentador	1	2	3	4	5
17	Segurança	1	2	3	4	5

PARTE II :

Idade _____ 20-30 _____ 30-40 _____ mais de 40
Sexo _____ M _____ F
Região de Trabalho (Pinheiros, Lapa, etc.) _____
Como ficou conhecendo a Lôlô Bartô? _____ Indicação de conhecido _____ Reportagens _____ Propaganda _____
Passou na frente _____

Obrigado por responder as questões; caso queira identificar-se ou acrescentar comentários, por favor utilize os campos abaixo.

PREENCHIMENTO OPCIONAL

Nome:		
Endereço:		
Bairro:	CEP:	
	Cidade:	Estado:
Fone:	E-mail:	
Comentários:		

Anexo 5 - Pesquisa Comportamento de Compra do Consumidor

Prezado Cliente,

Estamos trabalhando para aprimorar continuamente nossos produtos e serviços e queremos agradecer-lhe pelo tempo dispensado em nos dar sua opinião. Ao final dessa pesquisa você será agraciado com um brinde.

Cordialmente,
Loja **Lôlô Bartô**.

PESQUISA

Idade	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 30-40	<input type="checkbox"/> mais de 40
Sexo	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F	
Classe Social	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
Grau de Instrução	<input type="checkbox"/> Primário completo	<input type="checkbox"/> Secundário completo	<input type="checkbox"/> Superior completo
Região de Trabalho (Pinheiros, Lapa, etc.)			
Quanto você costuma gastar por compra?	<input type="checkbox"/> menos de R\$ 15	<input type="checkbox"/> R\$ 15-25	<input type="checkbox"/> R\$ 25-40 <input type="checkbox"/> mais de R\$ 40
Quanto tempo costuma gastar na loja?	<input type="checkbox"/> menos de 20 min	<input type="checkbox"/> 20 min - 40 min	<input type="checkbox"/> 40 min - 1h <input type="checkbox"/> mais de 1h
Quais as principais ocasiões nas quais você compra roupa?	<input type="checkbox"/> Natal / Ano Novo <input type="checkbox"/> Liquidações <input type="checkbox"/> Mudança de estação	<input type="checkbox"/> Seu Aniversário <input type="checkbox"/> Férias <input type="checkbox"/> Dia dos pais	<input type="checkbox"/> Dia das mães <input type="checkbox"/> Dia das crianças <input type="checkbox"/> Dia dos namorados <input type="checkbox"/> Outras
Qual seu local preferido para comprar roupas?	<input type="checkbox"/> Lojas de Shopping	<input type="checkbox"/> Lojas de rua	
Quem mais te ajuda a escolher suas roupas?	<input type="checkbox"/> Marido/Esposa <input type="checkbox"/> Pai/Mãe	<input type="checkbox"/> Namorado(a) <input type="checkbox"/> Irmão(ã)	<input type="checkbox"/> Ninguém <input type="checkbox"/> Outro
Você dá roupa como presente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Você costuma comprar roupa sempre da mesma marca?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Você compra as roupas da mesma marca sempre nas mesmas lojas?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Você costuma comprar suas roupas sempre nas mesmas lojas?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Na maioria das vezes	<input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Nunca
Com o que você gasta mais?	<input type="checkbox"/> Viagens	<input type="checkbox"/> Roupas	<input type="checkbox"/> Lazer
Com que frequência você compra roupa por ano?	<input type="checkbox"/> < de 3 vezes/ano	<input type="checkbox"/> 3 a 4 vezes/ano	<input type="checkbox"/> 4 a 5 vezes/ano <input type="checkbox"/> > 5 vezes/ano

Obrigado por responder as questões; caso queira identificar-se ou acrescentar comentários, por favor utilize os campos abaixo.

PREENCHIMENTO OPCIONAL

Nome:		
Endereço:		
Bairro:	CEP:	Estado:
Fone:	Cidade:	
E-mail:		
Comentários:		

Anexo 6 - Pesquisa Avaliação dos Concorrentes

Prezado Cliente,

Estamos trabalhando para aprimorar continuamente nossos produtos e serviços e queremos agradecer-lhe pelo tempo dispensado em nos dar sua opinião. Ao final dessa pesquisa você será agraciado com um brinde.

Cordialmente,
Loja **Lôlô Bartô**.

PESQUISA

PARTE I

Idade	20-30	30-40	mais de 40	
Sexo	M	F		
Classe Social	A	B	C	D E
Região de Trabalho (Pinheiros, Lapa, etc.)				
Qual a primeira loja de roupa que lhe vem a mente?				
Qual a primeira loja de roupa popular que lhe vem a mente?				
Qual a loja de roupa popular onde você mais gostaria de fazer suas compras?				

PARTE II

Atribua nota de 1 a 5 para os principais atributos das lojas abaixo (sendo 1 para péssimo e 5 para ótimo) :

	Preço	Variedade	Qualidade	Atendimento	Organização
Concorrente A					
Concorrente B					
Concorrente C					
Concorrente D					

Obrigado por responder as questões; caso queira identificar-se ou acrescentar comentários, por favor utilize os campos abaixo.

PREENCHIMENTO OPCIONAL

Nome:		
Endereço:		
Bairro:	CEP:	Estado:
	Cidade:	
Fone:	E-mail:	
Comentários:		

Anexo 7 - Localização de lojas populares

Localização	Loja				
	Casas Bahia	Lojas Marisa	Pernambucanas	Lojas Eskala*	Total
Alameda Santo Amaro	2				2
Av. Adolfo Pinheiro		1			1
Av. Aricanduva	1				1
Av. Benedito de Andrade	1				1
Av. Dr. Eduardo Cotching			1		1
Av. Guarapiranga	1				1
Av. Guilherme Cotching	1		1		2
Av. Interlagos	1				1
Av. Itaberaba	1		1		2
Av. Jabaquara	1		1		2
Av. Leão Machado	1				1
Av. Maciel Monteiro	1				1
Av. Marechal Tito	4		1		5
Av. Mateo Dei	1				1
Av. Nova Cantareira	1				1
Av. Oratório	1				1
Av. Penha de França	1				1
Av. Pires do Rio	1				1
Av. Rangel Pestana	1				1
Av. Santa Marina	1				1
Av. Sapopemba	2				2
Av. Senador Teotônio Vilela	1				1
Av. Tucuruví			1		1
Estrada do Campo Limpo	1				1
Largo de Pinheiros	1				1
Largo do Cambucí			1		1
Largo Treze	1	2			3
Praça 8 de Setembro	1				1
Praça da Liberdade	1				1
Praça Dr. Sampaio Vidal	1				1
Praça Leonor Kaupa	1				1
Praça Marechal Floriano Peixoto	3				3
Praça Padre Damião	1				1
Praça Ramos de Azevedo	1	1			2
Rua 24 de Maio	1				1
Rua Augusta		1	1		2
Rua Capitão Thiago Luz			1	1	2
Rua Cardoso de Almeida			1		1
Rua Conselheiro Crispiniano		1			1
Rua de Consolação			1		1
Rua Direita		3	1		4
Rua Doze de Outubro	3	1		1	5
Rua Dr. Cincinato Pomponet	1		1	1	3

Rua General Carneiro				1	1
Rua Ignácio A. Matos	1				1
Rua Joaquim Cachoeira		1			1
Rua Joaquim Nabuco			1		1
Rua Nossa Senhora da Lapa	1				1
Rua Padre Viegas de Menezes	1				1
Rua Penha de França		1	1	1	3
Rua Pinheiros	1				1
Rua Prof. João de L. Paiva	1				1
Rua Ragueb Chohfi	2				2
Rua São Bento				1	1
Rua Senador Flaquer	1				1
Rua Silva Bueno	1		1		2
Rua Teodoro Sampaio	3	2	2	1	8
Rua Voluntários da Pátria	2		1	1	4
Travessa Casalbuono	1				1

* Loja de vestuário popular

Tabela 35 - Localização de lojas de redes varejistas atuantes no segmento de baixa renda - Elaborada pelo autor

Anexo 8 - Cartilha do Cheque



CARTILHA DO CHEQUE

- ▶ Confira se o número do cheque é o mesmo que consta no código de barras da parte inferior.
- ▶ Peça ao cliente o cartão do banco e verifique a validade.
- ▶ Se a assinatura for por extenso, observe se está de acordo com o nome impresso do cheque.
- ▶ Ligue e confira os dados. Solicite, a quem atender, o endereço e o nome completo do cliente. Cuidado se o telefone estiver sempre ocupado ou se for celular.
- ▶ Peça ao cliente para assinar no verso do cheque. Raramente um golpista repete com precisão a assinatura.
- ▶ Prefira consultas impressas que permitem uma análise mais detalhada. Assim você poderá comparar os dados da Receita Federal - nome e data de nascimento (pessoa física) o de fundação (pessoa jurídica), com os documentos apresentados.
- ▶ Para a SERASA não existem casos de homônimo.
- ▶ Se a consulta acusar nome não confirmado no cadastro SERASA, observe a idade do cliente e a data de abertura da conta no banco. Ninguém pode ter conta bancária sem CPF!
- ▶ Observe se o cliente, ao cruzar o cheque, passa um dos riscos (//) sobre os números do cheque. Os golpistas utilizam esse artifício, para disfarçar o número que está falsificado. Portanto, quando isso ocorrer, compare o número do cheque com os números que estão no código de barras.
- ▶ Dobre o cheque na horizontal bem em cima do nome e do documento. Certos golpistas ao falsificarem o nome do correntista e o número do documento, utilizam decalque. Nesse caso, ao serem dobradas, as letras "quebram".



Qualquer dúvida, não deixe de perguntar a outro colaborador!!!!

Afinal, você sabia vender tão bem antes de trabalhar aqui ???

Anexo 9 - Cartilha do Cadastro



CARTILHA DO CADASTRO

- ▶ Observe a data de fundação da empresa. Se houver algum protesto com data bem anterior à da consulta, comunique o fato a seu cliente. Existem protestos que correm à revelia da pessoa, talvez apontadas indevidamente.
- ▶ Observe as variações de grafia encontradas. Este campo ratifica que as informações fornecidas pelos bancos, fóruns e cartórios pertencem realmente a pessoa consultada, pois a confirmação do nome e data de nascimento ou da fundação são dados fornecidos pela Receita Federal. Não há homônimos.
- ▶ Quando na consulta aparecer "nome não confirmado no cadastro SERASA", atente para:
 - Se for pessoa física, observe a data de nascimento. Caso não seja uma pessoa jovem, atenção, pois poderá ter outro CPF tirado anteriormente, no qual conste restrições.
 - Se for pessoa jurídica, pergunte a data de fundação da empresa. Se for recente - menos de 2 anos - solicite referências comerciais, pois trata-se de uma empresa nova no mercado.
- ▶ Observe se o cheque apresentado para pagamento possui data de correntista compatível com a da fundação. Exemplo: se a data de fundação de uma empresa for 12/12/1997 e a data da conta for 01/06/1994.

Qualquer dúvida, não deixe de perguntar a outro colaborador!!!!



Afinal, ninguém nasce sabendo!!!!

Anexo 10 - Estimativa do potencial de consumo mensal por distrito do município de São Paulo

Município de São Paulo		Distribuição Classes Sociais (%) (1) ⁵⁴	População (2) ⁵⁵	Gasto domiciliar mensal (%) em vestuário (3) ⁵⁶	Gasto domiciliar mensal (R\$) em vestuário	Número de domicílios (4) ⁵⁷	Demanda de mercado de vestuário (R\$)
Água Rasa			79.213			3.23	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		6,40	5.072	2,33	5,88	1.570	9.238
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		8,78	6.958	2,30	10,89	2.154	23.457
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		28,96	22.937	2,73	25,85	7.101	183.563
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		18,16	14.386	2,76	48,78	4.454	217.268
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00		23,30	18.460	2,63	89,65	5.715	512.349
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		14,39	11.400	2,23	112,61	3.529	397.451
						3.529	397.451
							1.343.327
Alto de Pinheiros			38.323			3.18	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		3,27	1.251	2,33	5,88	394	2.316
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		7,75	2.969	2,30	10,89	934	10.172
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		11,86	4.547	2,73	25,85	1.430	36.973
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		13,03	4.993	2,76	48,78	1.571	76.623
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00		18,48	7.082	2,63	89,65	2.228	199.729
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		45,62	17.481	2,23	112,61	5.500	619.325
						5.500	619.325
							945.138
Anhanguera			43.368			3,85	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		6,20	2.691	1,25	5,88	699	4.114
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		10,28	4.458	1,30	10,89	1.159	12.616
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		46,80	20.297	1,33	25,85	5.275	136.349
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		19,16	8.311	1,36	48,78	2.160	105.365
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00		16,01	6.944	1,16	89,65	1.805	161.778
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		1,54	667	1,10	112,61	173	19.507
						173	19.507
							439.729
Aricanduva			86.831			3,61	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		11,96	10.386	2,33	5,88	2.879	16.937
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		9,90	8.601	2,30	10,89	2.384	25.959
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		26,28	22.820	2,73	25,85	6.326	163.511
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		34,98	30.374	2,76	48,78	8.419	410.718

⁵⁴ Fonte: **SEADE** (Sistema Estadual de Análise de Dados)

⁵⁵ Fonte: **IBGE** (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) - Censos 1991/1996 e **SEMPA/DEINFO** - Secretaria Municipal do Planejamento

⁵⁶ Fonte: **IBGE** (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) - POF (Pesquisa de Orçamento Familiar) 1996

⁵⁷ Fonte: **SEMPA/DEINFO** - Secretaria Municipal do Planejamento

Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	14,62	12.692	2,63	89,65	3.518	315.384
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	2,26	1.958	2,23	112,61	543	61.129
						993.637

Artur Alvim		103.478			3,51	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	8,75	9.058	2,33	5,88	2.581	15.185
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	9,84	10.185	2,30	10,89	2.902	31.602
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	30,56	31.524	2,73	25,85	9.011	232.933
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	23,49	24.309	2,76	48,78	6.927	337.908
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	25,03	25.902	2,63	89,65	7.381	661.657
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	2,32	2.400	2,23	112,61	684	77.006
						1.356.291

Barra Funda		11.708			2,81	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,89	807	2,33	5,88	287	1.689
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	11,19	1.310	2,30	10,89	466	5.079
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	19,88	2.328	2,73	25,85	829	21.418
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	28,07	3.287	2,76	48,78	1.170	57.073
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	11,00	1.288	2,63	89,65	458	41.091
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	22,97	2.689	2,23	112,61	957	107.797
						234.148

Bela Vista		58.472			2,36	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	1,56	910	2,33	5,88	385	2.264
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	6,82	3.988	2,30	10,89	1.686	18.362
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	22,27	13.024	2,73	25,85	5.508	142.365
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	19,48	11.391	2,76	48,78	4.817	234.989
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	29,93	17.498	2,63	89,65	7.400	663.358
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	19,94	11.660	2,23	112,61	4.931	555.279
						1.616.617

Belém		35.582			3,03	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	10,61	3.776	2,33	5,88	1.246	7.333
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	18,50	6.582	2,30	10,89	2.172	23.656
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	13,37	4.758	2,73	25,85	1.571	40.599
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	28,30	10.070	2,76	48,78	3.324	162.153
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	18,97	6.748	2,63	89,65	2.228	199.693
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	10,25	3.648	2,23	112,61	1.204	135.602
						569.035

Bom Retiro		19.080			3,09	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	4,08	779	2,33	5,88	252	1.482
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	16,26	3.103	2,30	10,89	1.003	10.924
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	12,72	2.428	2,73	25,85	785	20.293

Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	29,01	5.535	2,76	48,78	1.790	87.307
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	34,20	6.525	2,63	89,65	2.110	189.152
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	3,72	710	2,23	112,61	230	25.854
						335.012
Brás		19.182			2,94	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	7,25	1.391	2,33	5,88	473	2.782
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	5,38	1.032	2,30	10,89	351	3.823
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	14,29	2.740	2,73	25,85	932	24.088
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	25,81	4.951	2,76	48,78	1.684	82.130
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	29,50	5.660	2,63	89,65	1.925	172.545
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	17,77	3.409	2,23	112,61	1.159	130.549
						415.917
Brasília		264.163			3,81	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	7,93	20.939	2,33	5,88	5.501	32.365
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	19,39	51.214	2,30	10,89	13.455	146.511
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	37,98	100.340	2,73	25,85	26.362	681.431
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	23,48	62.030	2,76	48,78	16.297	794.993
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	8,99	23.740	2,63	89,65	6.237	559.153
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	2,23	5.900	2,23	112,61	1.550	174.563
						2.389.014
Butantã		49.086			3,14	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	1,13	557	2,33	5,88	177	1.042
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	7,05	3.462	2,30	10,89	1.101	11.990
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	16,38	8.042	2,73	25,85	2.558	66.125
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	37,60	18.458	2,76	48,78	5.871	286.421
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	16,75	8.223	2,63	89,65	2.616	234.481
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	21,07	10.345	2,23	112,61	3.291	370.553
						970.612
Cachoeirinha		152.593			3,69	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	5,30	8.088	2,33	5,88	2.191	12.892
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	15,48	23.618	2,30	10,89	6.399	69.681
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	33,62	51.304	2,73	25,85	13.901	359.327
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	16,79	25.621	2,76	48,78	6.942	338.646
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	23,10	35.243	2,63	89,65	9.549	856.070
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	5,72	8.721	2,23	112,61	2.363	266.095
						1.902.711
Cambuci		26.675			3,00	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	4,65	1.241	2,33	5,88	413	2.431
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	31,18	8.316	2,30	10,89	2.769	30.152
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	26,36	7.030	2,73	25,85	2.341	60.513
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	5,88	1.569	2,76	48,78	522	25.486
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	22,00	5.868	2,63	89,65	1.954	175.165

Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00						99,365
						393,112
Campo Belo						2,99
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	1,89	56,543	2,33	5,88	357	2,098
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	7,07	4,000	2,30	10,89	1,336	14,551
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	15,01	8,489	2,73	25,85	2,836	73,311
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	9,47	5,354	2,76	48,78	1,789	87,255
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	28,98	16,389	2,63	89,65	5,475	490,827
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	37,57	21,244	2,23	112,61	7,097	799,224
						1.467,265
Campo Grande						3,22
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,45	86,685	2,33	5,88	1,735	10,207
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	11,89	5,588	2,30	10,89	3,201	34,859
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	14,69	12,737	2,73	25,85	3,955	102,235
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	17,92	15,530	2,76	48,78	4,822	235,241
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	35,41	30,693	2,63	89,65	9,530	854,389
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	13,64	11,828	2,23	112,61	3,673	413,584
						1.650,515
Campo Limpo						3,65
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	10,30	163,975	2,33	5,88	4,628	27,228
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	16,15	26,482	2,30	10,89	7,259	79,046
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	25,61	42,001	2,73	25,85	11,513	297,609
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	33,64	55,162	2,76	48,78	15,121	737,629
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	11,80	19,356	2,63	89,65	5,306	475,650
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	2,49	4,091	2,23	112,61	1,121	126,275
						1.743,438
Cangaíba						3,52
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	14,18	135,062	2,33	5,88	5,435	31,973
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	22,58	30,496	2,30	10,89	8,652	94,212
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	17,59	23,754	2,73	25,85	6,739	174,210
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	23,07	31,165	2,76	48,78	8,842	431,328
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	18,20	24,583	2,63	89,65	6,975	625,254
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	4,38	5,909	2,23	112,61	1,677	188,798
						1.545,774
Capão Redondo						3,65
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	9,67	205,445	2,33	5,88	5,445	32,035
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	14,89	19,863	2,30	10,89	8,389	91,343
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	33,51	68,849	2,73	25,85	18,874	487,880
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	21,39	43,946	2,76	48,78	12,047	587,695
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	14,98	30,778	2,63	89,65	8,438	756,412
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	5,55	11,408	2,23	112,61	3,127	352,177
						2.307,541

[illegible]

Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	17,21	41.283	2,30	10,89	10.916	118.858
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	41,20	98.862	2,73	25,85	26.140	675.693
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	18,41	44.170	2,76	48,78	11.679	569.723
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	15,24	36.569	2,63	89,65	9.669	866.820
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	-	0	2,23	112,61	-	0
						2.260.734
Consolação		51.174			2,38	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	3,09	1.581	2,33	5,88	664	3.905
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	6,18	3.160	2,30	10,89	1.327	14.448
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	12,93	6.617	2,73	25,85	2.778	71.817
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	18,78	9.612	2,76	48,78	4.036	196.877
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	24,99	12.789	2,63	89,65	5.370	481.394
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	34,03	17.416	2,23	112,61	7.313	823.507
						1.591.948
Cursino		98.460			3,26	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	7,81	7.687	2,33	5,88	2.355	13.855
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	7,80	7.678	2,30	10,89	2.352	25.614
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	19,41	19.108	2,73	25,85	5.854	151.324
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	18,75	18.462	2,76	48,78	5.656	275.929
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	31,15	30.675	2,63	89,65	9.398	842.515
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	15,08	14.850	2,23	112,61	4.550	512.365
						1.821.602
Ermelino Matarazzo		112.240			3,69	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	14,89	16.709	2,33	5,88	4.528	26.637
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	21,50	24.132	2,30	10,89	6.539	71.204
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	22,02	24.712	2,73	25,85	6.696	173.096
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	27,20	30.525	2,76	48,78	8.271	403.496
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	10,63	11.929	2,63	89,65	3.232	289.788
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	3,77	4.232	2,23	112,61	1.147	129.152
						1.093.371
Freguesia do Ó		133.614			3,52	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	12,07	16.122	2,33	5,88	4.584	26.967
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	21,44	28.646	2,30	10,89	8.145	88.686
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	22,96	30.679	2,73	25,85	8.723	225.475
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	12,11	16.187	2,76	48,78	4.602	224.505
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	19,33	25.828	2,63	89,65	7.344	658.335
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	12,09	16.152	2,23	112,61	4.592	517.159
						1.741.128
Grajaú		353.578			3,78	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	13,18	46.617	2,33	5,88	12.335	72.571
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	19,55	69.126	2,30	10,89	18.291	199.171
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	32,53	115.011	2,73	25,85	30.433	786.669

Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	27,25	96.336	2,76	48,78	25.491	1.243.517
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	7,27	25.702	2,63	89,65	6.801	609.701
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	0,22	785	2,23	112,61	208	23.395
						2.935.024
Guaianases		94.383			3,91	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	17,22	16.253	2,33	5,88	4.158	24.461
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	18,41	17.372	2,30	10,89	4.444	48.388
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	35,00	33.036	2,73	25,85	8.451	218.446
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	20,75	19.585	2,76	48,78	5.010	244.402
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	8,41	7.937	2,63	89,65	2.030	182.017
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	0,21	200	2,23	112,61	51	5.775
						723.490
Iguatemi		118.653			3,87	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	10,61	12.589	2,33	5,88	3.251	19.126
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	32,78	38.897	2,30	10,89	10.045	109.374
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	29,12	34.553	2,73	25,85	8.923	230.650
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	20,82	24.705	2,76	48,78	6.380	311.217
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	5,05	5.990	2,63	89,65	1.547	138.677
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	1,62	1.920	2,23	112,61	496	55.824
						864.868
Ipiranga		87.325			3,17	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	5,73	5.004	2,33	5,88	1.579	9.289
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	12,34	10.779	2,30	10,89	3.401	37.033
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	24,64	21.518	2,73	25,85	6.790	175.505
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	19,82	17.306	2,76	48,78	5.461	266.377
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	24,87	21.720	2,63	89,65	6.853	614.381
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	12,59	10.997	2,23	112,61	3.470	390.750
						1.493.336
Itaim Bibi		73.280			2,51	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	5,51	4.037	2,33	5,88	1.606	9.449
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	6,39	4.686	2,30	10,89	1.864	20.300
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	7,85	5.754	2,73	25,85	2.289	59.171
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	19,70	14.434	2,76	48,78	5.742	280.125
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	26,85	19.674	2,63	89,65	7.827	701.689
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	33,70	24.695	2,23	112,61	9.824	1.106.341
						2.177.075
Itaim Paulista		194.671			3,91	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	18,05	35.147	2,33	5,88	8.988	52.876
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	20,43	39.764	2,30	10,89	10.168	110.721
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	33,82	65.837	2,73	25,85	16.836	435.185
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	19,26	37.501	2,76	48,78	9.590	467.805
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	7,29	14.194	2,63	89,65	3.630	325.400

Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	1,14	2.227	2,23	112,61	569	64.132
						1.456.119
Itaquera		191.494			3.733	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	7,28	13.936	2,33	5,88	3.733	21.962
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	14,06	26.918	2,30	10,89	7.210	78.513
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	32,49	62.217	2,73	25,85	16.666	430.803
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	21,36	40.900	2,76	48,78	10.956	534.448
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	19,95	38.211	2,63	89,65	10.235	917.593
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	4,86	9.313	2,23	112,61	2.495	280.941
						2.264.259
Jabaquara		21.781			3,40	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	7,67	16.170	2,33	5,88	4.752	27.954
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	9,96	20.993	2,30	10,89	6.169	67.168
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	22,86	48.181	2,73	25,85	14.158	365.964
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	20,22	42.611	2,76	48,78	12.521	610.802
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	25,04	52.776	2,63	89,65	15.508	1.390.247
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	14,26	30.050	2,23	112,61	8.830	994.353
						3.456.488
Jacana		91.512			3,69	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	15,14	13.852	2,33	5,88	3.749	22.056
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	9,33	8.535	2,30	10,89	2.310	25.155
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	19,41	17.767	2,73	25,85	4.809	124.300
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	30,54	27.950	2,76	48,78	7.565	369.024
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	17,78	16.272	2,63	89,65	4.404	394.826
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	7,80	7.135	2,23	112,61	1.931	217.479
						1.152.839
Jaguara		20.929			3,43	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	10,36	2.168	2,33	5,88	632	3.720
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	3,14	657	2,30	10,89	192	2.088
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	30,63	6.411	2,73	25,85	1.870	48.339
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	23,88	4.998	2,76	48,78	1.458	71.124
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	24,88	5.208	2,63	89,65	1.519	136.178
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	7,10	1.487	2,23	112,61	434	48.844
						310.292
Jaguare		27.902			3,20	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	12,79	3.568	2,33	5,88	1.113	6.550
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	21,77	6.075	2,30	10,89	1.896	20.640
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	10,21	2.848	2,73	25,85	889	22.970
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	13,49	3.765	2,76	48,78	1.175	57.305
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	23,28	6.497	2,63	89,65	2.027	181.741
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	18,46	5.151	2,23	112,61	1.607	180.993
						470.199

[illegible]

Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	12,55	13.051	2,30	10,89	3.516	38.281
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	29,85	31.056	2,73	25,85	8.359	216.083
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	18,77	19.531	2,76	48,78	5.257	256.451
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	0,20	211	2,63	89,65	57	5.092
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	0,20	211	2,23	112,61	57	6.396
						585.625

Lajeado	143.139	3,93				
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	19,97	28.591	2,33	5,88	7.272	42.780
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	24,63	35.248	2,30	10,89	8.965	97.616
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	36,29	51.939	2,73	25,85	13.210	341.463
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	11,59	16.592	2,76	48,78	4.220	205.859
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	5,11	7.316	2,63	89,65	1.861	166.814
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	2,41	3.452	2,23	112,61	878	98.874
						953.406

Lapa	56.151	2,99				
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	1,33	745	2,33	5,88	249	1.466
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	10,58	5.939	2,30	10,89	1.986	21.628
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	16,47	9.251	2,73	25,85	3.094	79.977
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	12,10	6.795	2,76	48,78	2.273	110.862
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	30,13	16.916	2,63	89,65	5.658	507.203
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	29,40	16.507	2,23	112,61	5.521	621.728
						1.342.864

Liberdade	53.930	2,60				
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	3,43	1.849	2,33	5,88	711	4.184
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	11,73	6.326	2,30	10,89	2.433	26.495
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	27,58	14.877	2,73	25,85	5.722	147.898
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	21,34	11.510	2,76	48,78	4.427	215.954
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	18,84	10.162	2,63	89,65	3.908	350.368
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	17,07	9.206	2,23	112,61	3.540	398.705
						1.143.603

Limão	78.180	3,52				
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	5,00	3.908	2,33	5,88	1.112	6.541
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	13,32	10.413	2,30	10,89	2.962	32.255
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	16,50	12.902	2,73	25,85	3.670	94.873
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	14,84	11.599	2,76	48,78	3.300	160.958
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	31,57	24.682	2,63	89,65	7.021	629.455
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	18,77	14.676	2,23	112,61	4.175	470.164
						1.394.244

Mandaqui	100.055	3,36				
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	2,32	2.323	2,33	5,88	690	4.062
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	13,55	13.555	2,30	10,89	4.029	43.869
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	25,25	25.267	2,73	25,85	7.510	194.119

Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	23,28	23,288	2,76	48,78	6,922	337,646
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	12,32	12,328	2,63	89,65	3,664	328,462
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	23,28	23,293	2,23	112,61	6,923	779,621
Marsillac		8,272			3,96	1,687,778
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	32,93	2,724	2,33	5,88	687	4,043
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	12,41	1,026	2,30	10,89	259	2,819
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	24,59	2,034	2,73	25,85	513	13,262
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	19,89	1,646	2,76	48,78	415	20,250
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	7,40	612	2,63	89,65	154	13,847
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	2,78	230	2,23	112,61	58	6,523
Moema		71,148			2,55	60,743
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	2,18	1,554	2,33	5,88	608	3,579
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	2,63	1,869	2,30	10,89	731	7,964
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	6,86	4,879	2,73	25,85	1,910	49,362
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	7,43	5,286	2,76	48,78	2,069	100,942
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	14,32	10,186	2,63	89,65	3,987	357,446
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	66,58	47,374	2,23	112,61	18,543	2,088,183
Mooca		56,381			3,05	2,607,476
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	4,62	2,604	2,33	5,88	855	5,027
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	4,41	2,486	2,30	10,89	816	8,882
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	15,94	8,988	2,73	25,85	2,949	76,235
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	17,44	9,835	2,76	48,78	3,227	157,433
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	37,51	21,146	2,63	89,65	6,939	622,058
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	20,08	11,323	2,23	112,61	3,716	418,421
Morumbi		36,892			3,55	1,288,056
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	1,20	442	2,33	5,88	124	731
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	9,28	3,425	2,30	10,89	964	10,496
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	3,41	1,258	2,73	25,85	354	9,152
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	12,19	4,498	2,76	48,78	1,266	61,750
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	28,81	10,628	2,63	89,65	2,991	268,152
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	45,11	16,642	2,23	112,61	4,684	527,449
Parelheiros		107,671			3,80	877,731
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	14,59	15,709	2,33	5,88	4,136	24,331
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	26,78	28,834	2,30	10,89	7,592	82,663
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	31,00	33,382	2,73	25,85	8,789	227,184
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	21,41	23,055	2,76	48,78	6,070	296,098
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	5,09	5,482	2,63	89,65	1,443	129,396

Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		1.12	1.209	2,23	112,61	318	35.857
Pari			7.736			3,06	795.528
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		6,69	518	2,33	5,88	169	994
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		18,65	1.443	2,30	10,89	471	5.131
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		26,19	2.026	2,73	25,85	661	17.099
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		16,60	1.284	2,76	48,78	419	20.450
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00		19,71	1.525	2,63	89,65	498	44.634
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		12,17	941	2,23	112,61	307	34.614
Parque do Carmo			56.952			3,87	122.922
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		12,18	6.938	2,33	5,88	1.793	10.549
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		20,04	11.412	2,30	10,89	2.950	32.118
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		18,96	10.796	2,73	25,85	2.790	72.126
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		24,22	13.793	2,76	48,78	3.565	173.909
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00		18,01	10.256	2,63	89,65	2.651	237.634
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		6,60	3.758	2,23	112,61	971	109.379
Pedreira			129.153			3,89	635.716
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		17,21	22.224	2,33	5,88	5.711	33.597
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		17,51	22.609	2,30	10,89	5.810	63.262
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		34,44	44.481	2,73	25,85	11.430	295.458
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		21,69	28.008	2,76	48,78	7.197	351.092
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00		2,67	3.445	2,63	89,65	885	79.371
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		6,49	8.384	2,23	112,61	2.154	242.624
Penha			121.671			3,31	1.065.404
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		10,09	12.280	2,33	5,88	3.713	21.846
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		8,25	10.039	2,30	10,89	3.036	33.056
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		18,68	22.722	2,73	25,85	6.871	177.613
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		19,43	23.642	2,76	48,78	7.149	348.759
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00		28,58	34.770	2,63	89,65	10.514	942.593
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		14,97	18.218	2,23	112,61	5.509	620.391
Perdizes			99.178			2,81	2.144.259
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00		1,51	1.502	2,33	5,88	534	3.144
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00		5,38	5.338	2,30	10,89	1.899	20.680
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00		11,79	11.696	2,73	25,85	4.162	107.575
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00		19,92	19.759	2,76	48,78	7.030	342.953
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00		20,13	19.962	2,63	89,65	7.103	636.733
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00		41,26	40.921	2,23	112,61	14.560	1.639.647
							2.750.733

Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	5,89	2.474	2,30	10,89	1.131	12.319
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	15,46	6.490	2,73	25,85	2.968	76.715
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	26,69	11.205	2,76	48,78	5.124	249.976
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	26,92	11.301	2,63	89,65	5.168	463.328
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	20,68	8.681	2,23	112,61	3.970	447.067
						1.254.320

Rio Pequeno

Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,67	96.349	2,33	5,88	3,63	10.404
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	9,23	6.425	2,30	10,89	2.447	26.640
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	22,54	8.888	2,73	25,85	5.977	154.513
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	32,45	31.261	2,76	48,78	8.605	419.761
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	18,28	17.613	2,63	89,65	4.848	434.614
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	10,84	10.446	2,23	112,61	2.875	323.809
						1.369.742

Sacomã

Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	9,44	221.103	2,33	5,88	3,27	37.538
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	12,15	20.869	2,30	10,89	6.381	89.467
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	25,69	26.873	2,73	25,85	8.216	89.467
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	24,49	56.796	2,76	48,78	17.365	448.881
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	20,96	54.152	2,63	89,65	16.557	807.689
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	7,27	46.334	2,23	112,61	14.167	1.270.028
						553.633
						3.207.235

Santa Cecília

Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	2,98	67.010	2,33	5,88	1,54	7.650
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	5,65	1.997	2,30	10,89	1.300	26.860
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	9,08	3.789	2,73	25,85	2.467	102.421
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	24,63	6.086	2,76	48,78	3.962	524.281
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	29,54	16.507	2,63	89,65	10.747	1.155.343
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	28,11	19.794	2,23	112,61	12.887	1.381.132
						1.381.132
						3.197.687

Santana

Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,45	127.061	2,33	5,88	3,69	13.086
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	8,30	8.198	2,30	10,89	2.224	31.145
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	14,59	10.542	2,73	25,85	2.860	129.967
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	17,75	18.532	2,76	48,78	5.028	298.523
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	31,19	22.556	2,63	89,65	6.120	963.786
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	21,73	39.625	2,23	112,61	10.751	843.504
						2.280.010

Santo Amaro

Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	3,12	52.043	2,33	5,88	3,17	3.010
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	2,84	1.622	2,30	10,89	512	5.073
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	5,35	1.476	2,73	25,85	466	22.692

Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	6,61	3.440	2,76	48,78	1.085	52.945
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	42,22	21.973	2,63	89,65	6.933	621.551
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	39,87	20.750	2,23	112,61	6.547	737.325
São Domingos		74.516			3,84	1.442.596
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	4,98	3.711	2,33	5,88	965	5.678
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	14,92	11.118	2,30	10,89	2.892	31.490
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	17,42	12.978	2,73	25,85	3.376	87.260
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	35,25	26.267	2,76	48,78	6.832	333.303
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	14,01	10.442	2,63	89,65	2.716	243.496
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	13,42	10.002	2,23	112,61	2.602	292.983
São Lucas		138.276			3,27	994.211
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	7,16	9.897	2,33	5,88	3.022	17.779
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	12,69	17.546	2,30	10,89	5.358	58.341
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	25,71	35.548	2,73	25,85	10.855	280.597
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	20,59	28.470	2,76	48,78	8.694	424.098
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	28,49	39.390	2,63	89,65	12.028	1.078.309
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	5,37	7.425	2,23	112,61	2.267	255.347
São Mateus		167.157			4,03	2.114.472
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	10,94	18.284	2,33	5,88	4.536	26.684
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	17,10	28.591	2,30	10,89	7.092	77.229
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	26,13	43.684	2,73	25,85	10.837	280.116
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	28,98	48.450	2,76	48,78	12.019	586.309
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	13,29	22.222	2,63	89,65	5.513	494.188
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	3,55	5.927	2,23	112,61	1.470	165.574
São Miguel		104.098			3,58	1.630.099
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	15,39	16.024	2,33	5,88	4.479	26.348
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	22,95	23.892	2,30	10,89	6.678	72.714
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	24,27	25.269	2,73	25,85	7.063	182.561
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	23,08	24.029	2,76	48,78	6.716	327.624
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	12,96	13.494	2,63	89,65	3.772	338.120
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	1,33	1.390	2,23	112,61	388	43.735
São Rafael		110.261			3,83	991.102
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	11,00	12.126	2,33	5,88	3.162	18.605
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	20,36	22.454	2,30	10,89	5.856	63.763
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	33,34	36.759	2,73	25,85	9.586	247.796
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	18,05	19.906	2,76	48,78	5.191	253.236
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	17,25	19.016	2,63	89,65	4.959	444.572

Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	-	0	2,23	112,61	-	0
Sapopemba		252.585			3.71	1.027.972
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	12,16	30.723	2,33	5,88	8.278	48.702
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	21,69	54.777	2,30	10,89	14.760	160.715
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	29,08	73.454	2,73	25,85	19.792	511.606
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	21,60	54.548	2,76	48,78	14.698	716.997
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	11,88	30.012	2,63	89,65	8.087	724.967
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	3,59	9.071	2,23	112,61	2.444	275.246
						2.438.234
Saúde		110.203			2,91	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	3,65	4.018	2,33	5,88	1.381	8.122
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	5,19	5.715	2,30	10,89	1.963	21.379
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	14,83	16.338	2,73	25,85	5.613	145.097
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	15,86	17.479	2,76	48,78	6.005	292.940
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	30,18	33.257	2,63	89,65	11.426	1.024.320
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	30,30	33.397	2,23	112,61	11.474	1.292.112
						2.783.969
Sé		14.227			2,60	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	11,77	1.675	2,33	5,88	643	3.783
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	14,33	2.039	2,30	10,89	783	8.521
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	24,89	3.541	2,73	25,85	1.359	35.136
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	28,80	4.098	2,76	48,78	1.573	76.737
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	12,98	1.847	2,63	89,65	709	63.556
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	7,22	1.028	2,23	112,61	394	44.421
						232.154
Socorro		33.332			3,37	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	20,09	6.696	2,33	5,88	1.984	11.673
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	11,43	3.809	2,30	10,89	1.129	12.288
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	20,90	6.966	2,73	25,85	2.064	53.352
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	18,90	6.298	2,76	48,78	1.866	91.039
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	10,32	3.440	2,63	89,65	1.019	91.382
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	18,37	6.123	2,23	112,61	1.814	204.314
						464.049
Tatuapé		73.435			3,05	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	3,98	2.920	2,33	5,88	958	5.635
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	8,75	6.422	2,30	10,89	2.107	22.938
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	31,96	23.471	2,73	25,85	7.699	199.010
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	20,36	14.954	2,76	48,78	4.905	239.287
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	22,99	16.885	2,63	89,65	5.538	496.515
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	11,96	8.783	2,23	112,61	2.881	324.422
						1.287.807

Tremembé						
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,12	9.663	2,33	5,88	3,78	15.028
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	18,50	29.208	2,30	10,89	2.554	84.080
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	26,96	42.570	2,73	25,85	11.254	290.913
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	19,99	31.562	2,76	48,78	8.344	407.043
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	14,64	23.119	2,63	89,65	6.112	547.924
Pessoas com renda familiar mensal maior queR\$3.600,00	13,78	21.759	2,23	112,61	5.752	647.805
		157.882				3.78
						1.992.794
Tucuruvi						
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	1,73	1.617	2,33	5,88	3,31	2.869
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	5,58	5.207	2,30	10,89	1.571	17.104
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	19,91	18.595	2,73	25,85	5.609	145.001
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	15,51	14.482	2,76	48,78	4.369	213.118
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	26,38	24.635	2,63	89,65	7.431	666.214
Pessoas com renda familiar mensal maior queR\$3.600,00	30,90	28.859	2,23	112,61	8.706	980.356
		93.395				3,31
						2.024.661
Vila Andrade						
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	7,99	4.980	2,33	5,88	3,60	8.142
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	13,63	8.494	2,30	10,89	1.384	25.704
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	28,38	17.685	2,73	25,85	4.915	127.043
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	15,88	9.893	2,76	48,78	2.749	134.123
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	12,67	7.896	2,63	89,65	2.194	196.731
Pessoas com renda familiar mensal maior queR\$3.600,00	21,44	13.357	2,23	112,61	3.712	418.030
		62.306				3,60
						909.772
Vila Curuçá						
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	14,96	22.456	2,33	5,88	3,80	34.755
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	21,20	31.820	2,30	10,89	5.908	91.149
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	40,63	60.977	2,73	25,85	16.041	414.647
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	12,08	18.132	2,76	48,78	4.770	232.687
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	7,67	11.510	2,63	89,65	3.028	271.439
Pessoas com renda familiar mensal maior queR\$3.600,00	3,46	5.195	2,23	112,61	1.367	153.912
		150.091				3,80
						1.198.589
Vila Formosa						
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,93	5.927	2,33	5,88	3,36	10.389
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	9,60	8.213	2,30	10,89	1.766	26.644
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	24,91	21.316	2,73	25,85	6.351	164.162
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	23,08	19.745	2,76	48,78	5.883	286.972
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	19,37	16.575	2,63	89,65	4.938	442.705
Pessoas com renda familiar mensal maior queR\$3.600,00	16,11	13.785	2,23	112,61	4.107	462.502
		85.559				3,36
						1.393.374
Vila Guilherme						
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,58	3.026	2,33	5,88	3,24	5.495
		45.956				3,24

Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	5,35	2.460	2,30	10,89	759	8.269
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	18,14	8.338	2,73	25,85	2.574	66.537
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	26,47	12.164	2,76	48,78	3.755	183.178
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	25,94	11.920	2,63	89,65	3.680	329.869
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	17,51	8.048	2,23	112,61	2.484	279.768
						873.117
Vila Jacuí	117.051			3,73		
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	15,67	18.339	2,33	5,88	4.921,41	28.953
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	16,36	19.144	2,30	10,89	5.137,51	55.942
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	32,89	38.504	2,73	25,85	10.332,95	267.099
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	23,69	27.731	2,76	48,78	7.441,89	363.031
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	7,84	9.175	2,63	89,65	2.462,19	220.732
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	3,55	4.159	2,23	112,61	1.116,17	125.695
						1.061.452
Vila Leopoldina	26.042			3,16		
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,44	1.678	2,33	5,88	531	3.125
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	10,90	2.837	2,30	10,89	898	9.781
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	18,94	4.933	2,73	25,85	1.562	40.367
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	13,43	3.496	2,76	48,78	1.107	53.996
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	25,96	6.761	2,63	89,65	2.140	191.878
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	24,33	6.337	2,23	112,61	2.006	225.904
						525.051
Vila Maria	105.086			3,40		
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	10,04	10.553	2,33	5,88	3.108	18.284
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	11,74	12.336	2,30	10,89	3.633	39.560
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	31,18	32.767	2,73	25,85	9.650	249.449
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	22,51	23.659	2,76	48,78	6.968	339.899
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	15,31	16.084	2,63	89,65	4.737	424.656
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	9,22	9.687	2,23	112,61	2.853	321.263
						1.393.111
Vila Mariana	116.772			2,74		
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	3,88	4.534	2,33	5,88	1.655	9.739
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	7,41	8.652	2,30	10,89	3.159	34.400
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	11,76	13.734	2,73	25,85	5.015	129.632
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	20,28	23.683	2,76	48,78	8.648	421.849
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	19,23	22.452	2,63	89,65	8.198	734.947
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	37,44	43.717	2,23	112,61	15.963	1.797.601
						3.128.169
Vila Matilde	91.090			3,41		
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	10,60	9.653	2,33	5,88	2.831	16.655
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	7,49	6.819	2,30	10,89	2.000	21.776
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	24,22	22.059	2,73	25,85	6.469	167.221

Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	22,68	20.662	2,76	48,78	6,060	295.596
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	27,35	24.915	2,63	89,65	7,307	655.041
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	7,66	6.982	2,23	112,61	2,048	230.578
						1.386.866
Vila Medeiros		136.492			3,55	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	6,39	8.727	2,33	5,88	2,456	14.449
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	16,92	23.099	2,30	10,89	6,501	70.784
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	26,40	36.040	2,73	25,85	10,143	262.181
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	26,05	35.555	2,76	48,78	10,006	488.115
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	16,14	22.029	2,63	89,65	6,200	555.778
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	8,09	11.043	2,23	112,61	3,108	349.980
						1.741.287
Vila Prudente		88.819			3,32	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	8,21	7.289	2,33	5,88	2,198	12.934
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	16,98	15.083	2,30	10,89	4,549	49.535
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	21,27	18.893	2,73	25,85	5,698	147.296
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	16,13	14.331	2,76	48,78	4,322	210.852
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	25,08	22.272	2,63	89,65	6,717	602.213
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	12,33	10.952	2,23	112,61	3,303	371.975
						1.394.805
Vila Sônia		75.865			3,44	
Pessoas com renda familiar mensal de R\$0,00 a R\$250,00	9,54	7.235	2,33	5,88	2,102	12.364
Pessoas com renda familiar mensal de R\$251,00 a R\$500,00	10,57	8.018	2,30	10,89	2,329	25.360
Pessoas com renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$1.000,00	17,08	12.954	2,73	25,85	3,763	97.268
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.001,00 a R\$1.800,00	20,78	15.768	2,76	48,78	4,580	223.430
Pessoas com renda familiar mensal de R\$1.801,00 a R\$3.600,00	16,93	12.846	2,63	89,65	3,732	334.534
Pessoas com renda familiar mensal maior que R\$3.600,00	25,10	19.044	2,23	112,61	5,532	622.962
						1.315.917

Fontes:

- ▶ Percentual de pessoas por faixa de renda: SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados)
- ▶ Estimativa populacional (número de habitantes e pessoas por domicílio): - IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) - Censos 1991/1996
- SEMPLA/DEINFO - Secretaria Municipal do Planejamento
- ▶ Gasto domiciliar mensal em vestuário: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) - POF (Pesquisa de Orçamento Familiar) 1996

Anexo 11 - Avaliação da atratividade das regiões

Atratividade das regiões

Distrito	Tamanho do mercado para o público alvo	Nota do potencial de consumo do público residente (1)	Nota da localização das redes populares (2)	Total
Santo Amaro	75.637	2	13	15
Lapa	190.839	2	10	12
Pinheiros	206.621	2	11	13
Itaim Paulista	902.990	5	6	11
Itaquera	965.250	5	4	9
Sapopemba	1.228.604	5	3	8
Penha	526.373	4	5	9
Santana	428.490	3	6	9
Campo Limpo	1.035.238	5	2	7
Cidade Ademar	1.000.899	5	2	7
Iguatemi	541.867	4	3	7
Ipiranga	441.882	3	4	7
Pirituba	725.015	5	2	7
São Mateus	866.425	5	2	7
Vila Formosa	451.134	4	3	7
Vila Maria	589.348	4	3	7
Aricanduva	574.229	4	2	6
Artur Alvim	570.841	4	2	6
Freguesia do Ó	449.980	3	3	6
Lajeado	547.322	4	2	6
Parelheiros	523.281	4	2	6
Perdizes	450.529	4	2	6
Saúde	438.036	3	3	6
Brasilândia	1.476.423	5	0	5
Cachoeirinha	697.972	5	0	5
Capão Redondo	1.075.575	5	0	5
Cidade Dutra	1.161.450	5	0	5
Cidade Tiradentes	1.245.416	5	0	5
Grajaú	2.030.186	5	0	5
Itaim Bibi	339.296	3	2	5
Jabaquara	976.765	5	0	5
Jaraguá	804.021	5	0	5
Jardim Ângela	1.032.699	5	0	5
Jardim Helena	2.754.136	5	0	5
Jardim São Luiz	970.210	5	0	5
Liberdade	363.852	3	2	5
Pedreira	646.550	5	0	5
Sacomã	1.256.570	5	0	5
São Lucas	704.695	5	0	5
Tremembé	697.956	5	0	5
Vila Curuçá	647.334	5	0	5
Vila Medeiros	750.296	5	0	5
Vila Prudente	358.148	3	2	5
Barra Funda	78.491	2	2	4
Brás	106.219	2	2	4
Cangaíba	605.538	4	0	4
Casa Verde	473.571	4	0	4
Cidade Líder	543.974	4	0	4
Ermelino Matarazzo	576.591	4	0	4
Guaianases	462.848	4	0	4
Jaçanã	493.324	4	0	4
Jaguare	80.274	2	2	4
José Bonifácio	472.534	4	0	4
Mandaqui	531.765	4	0	4
Ponte Rasa	535.943	4	0	4

Rio Pequeno	574.274	4	0	4
Santa Cecília	626.702	4	0	4
São Miguel	510.184	4	0	4
São Rafael	501.032	4	0	4
Socorro	144.391	2	2	4
Vila Guilherme	249.716	2	2	4
Vila Jacuí	630.130	4	0	4
Vila Mariana	551.481	4	0	4
Vila Matilde	462.817	4	0	4
Água Rasa	400.831	3	0	3
Bela Vista	377.354	3	0	3
Butantã	352.545	3	0	3
Campo Grande	337.475	3	0	3
Carrão	447.451	3	0	3
Consolação	268.694	3	0	3
Cursino	427.253	3	0	3
Limão	255.830	3	0	3
Perus	268.555	3	0	3
Raposo Tavares	399.017	3	0	3
República	326.691	3	0	3
São Domingos	420.564	3	0	3
Tatuapé	438.297	3	0	3
Tucuruvi	358.119	3	0	3
Vila Andrade	261.165	3	0	3
Vila Sônia	320.698	3	0	3
Alto de Pinheiros	113.596	2	0	2
Anhanguera	241.714	2	0	2
Belém	202.751	2	0	2
Bom Retiro	107.600	2	0	2
Cambuci	85.999	2	0	2
Campo Belo	160.565	2	0	2
Jaguara	119.462	2	0	2
Jardim Paulista	129.305	2	0	2
Marsilac	33.512	2	0	2
Moema	150.304	2	0	2
Mooca	233.668	2	0	2
Morumbi	70.902	2	0	2
Pari	37.549	2	0	2
Parque do Carmo	246.035	2	0	2
Sé	111.873	2	0	2
Vila Leopoldina	94.363	2	0	2

Tabela 36 · Avaliação da atratividade das regiões - Elaborada pelo autor

(1) Para a atribuição das notas referentes ao potencial de consumo do público residente, foram calculados os "quartils" dos dados do tamanho de mercado do público alvo, sendo atribuído ao 1º quartil a nota 2, ao 2º a nota 3, ao 3º a nota 4 e ao 5º a nota 5.

(2) Para a atribuição das notas pela localização das redes varejistas populares, foi atribuído um ponto para cada loja, assim, uma região com 5 lojas recebeu 5 pontos.

Assim, foi atribuída maior importância à localização das lojas populares que ao potencial de consumo da população residente.

Anexo 12 - Planejamento Financeiro

Fluxo de Receitas

Ano 1		
Mês	Receita (R\$)	Var %
Mar-02	30.000,00	-
Apr-02	35.000,00	17%
May-02	40.000,00	14%
Jun-02	55.000,00	38%
Jul-02	60.000,00	9%
Aug-02	55.000,00	-8%
Sep-02	60.000,00	9%
Oct-02	40.000,00	-33%
Nov-02	50.000,00	25%
Dec-02	70.000,00	40%
Jan-03	55.000,00	-21%
Feb-03	45.000,00	-18%
Total	595.000,00	-

Ano 2		
Mês	Receita (R\$)	Var %
Mar-03	45.000,00	0%
Apr-03	50.000,00	11%
May-03	55.000,00	10%
Jun-03	65.000,00	18%
Jul-03	70.000,00	8%
Aug-03	65.000,00	-7%
Sep-03	70.000,00	8%
Oct-03	50.000,00	-29%
Nov-03	65.000,00	30%
Dec-03	85.000,00	31%
Jan-04	65.000,00	-24%
Feb-04	55.000,00	-15%
Total	740.000,00	24%

Ano 3		
Mês	Receita (R\$)	Var %
Mar-04	55.000,00	0%
Apr-04	60.000,00	9%
May-04	65.000,00	8%
Jun-04	75.000,00	15%
Jul-04	80.000,00	7%
Aug-04	70.000,00	-13%
Sep-04	80.000,00	14%
Oct-04	60.000,00	-25%
Nov-04	70.000,00	17%
Dec-04	90.000,00	29%
Jan-05	70.000,00	-22%
Feb-05	60.000,00	-14%
Total	835.000,00	13%

Ano 4		
Mês	Receita (R\$)	Var %
Mar-05	60.000,00	0%
Apr-05	65.000,00	8%
May-05	70.000,00	8%
Jun-05	80.000,00	14%
Jul-05	85.000,00	6%
Aug-05	75.000,00	-12%
Sep-05	85.000,00	13%
Oct-05	65.000,00	-24%
Nov-05	75.000,00	15%
Dec-05	95.000,00	27%
Jan-06	75.000,00	-21%
Feb-06	65.000,00	-13%
Total	895.000,00	7%

Ano 5		
Mês	Receita (R\$)	Var %
Mar-06	65.000,00	0%
Apr-06	65.000,00	0%
May-06	70.000,00	8%
Jun-06	85.000,00	21%
Jul-06	90.000,00	6%
Aug-06	75.000,00	-17%
Sep-06	85.000,00	13%
Oct-06	65.000,00	-24%
Nov-06	75.000,00	15%
Dec-06	95.000,00	27%
Jan-07	75.000,00	-21%
Feb-07	65.000,00	-13%
Total	910.000,00	2%

Fluxo de Investimentos

Investimentos						
Descrição	Categoria	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Decorador	Imóvel	2.000,00	-	-	-	-
Luvas	Imóvel	15.000,00	-	-	-	-
Mobiliária	Imóvel	10.000,00	-	5.000,00	-	-
Identidade visual	Marca	2.000,00	-	-	-	-
Criação da empresa	Marca	260,00	-	-	-	-
Custos contador (criação empresa)	Marca	144,00	-	-	-	-
Registro da marca	Marca	500,00	-	-	-	-
Software	Equipamento	2.000,00	-	-	-	-
Computador	Equipamento	1.200,00	-	-	-	-
Telefone	Equipamento	100,00	-	-	-	-
Leitor óptico (código de barras)	Equipamento	400,00	-	-	-	-
Impressora	Equipamento	300,00	-	-	-	-
Total		33.904,00	-	5.000,00	-	-

Gastos com folha de pagamento

Despesas com salário

Ano 1	Período			Custo Mensal
	Manhã	Tarde	Noite	
Segurança			1	500,00
Vendedores	2			1.400,00
Ajudante	1			600,00
Gerente	1			2.000,00
				4.500,00
Custo anual				54.000,00

Ano 2	Período			Custo Mensal
	Manhã	Tarde	Noite	
Segurança			1	500,00
Vendedores	3			2.100,00
Ajudante	1			600,00
Gerente	1			2.000,00
				5.200,00
Custo anual				62.400,00

Ano 3	Período			Custo Mensal
	Manhã	Tarde	Noite	
Segurança			1	500,00
Vendedores	3			2.100,00
Ajudante	1			600,00
Gerente	1			2.000,00
				5.200,00
Custo anual				62.400,00

Ano 4	Período			Custo Mensal
	Manhã	Tarde	Noite	
Segurança			1	500,00
Vendedores	3			2.100,00
Ajudante	1			600,00
Gerente	1			2.000,00
				5.200,00
Custo anual				62.400,00

Ano 5	Período			Custo Mensal
	Manhã	Tarde	Noite	
Segurança			1	500,00
Vendedores	3			2.100,00
Ajudante	1			600,00
Gerente	1			2.000,00
				5.200,00
Custo anual				62.400,00

Custos Fixos

Custos Fixos						
Descrição	Natureza	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Água	Administrativo	700,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Contador	Administrativo	1.954,80	1.954,80	1.954,80	1.954,80	1.954,80
Correio	Administrativo	2.900,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Extra (motoboy, etc.)	Administrativo	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Internet	Administrativo	260,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Limpeza (terceirizada)	Administrativo	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Luz	Administrativo	1.900,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Telefone	Administrativo	1.900,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Aluguel	Aluguel	65.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Fontes de informação	Marketing	3.280,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Propaganda	Marketing	17.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00
Pesquisas	Marketing	1.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Bonificação	Pessoal	6.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Pessoal	Pessoal	55.000,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00
Total		163.894,80	155.134,80	155.134,80	155.134,80	155.134,80

Custos Variáveis

Custos Variáveis						
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Comissão sobre vendas		11.900,00	14.800,00	16.700,00	17.900,00	18.200,00
Tarifa de desconto do cartão de crédito		4.403,00	6.160,50	7.723,75	9.106,63	10.101,00
Custo da consulta de cheque		5.950,00	7.030,00	7.515,00	7.607,50	7.280,00
Custo dos produtos vendidos (CPV)		330.555,56	411.111,11	463.888,89	497.222,22	505.555,56
Total		352.808,56	439.101,61	495.827,64	531.836,35	541.136,56

Hipóteses assumidas no modelo financeiro

Hipóteses assumidas			
Início da operação		Março/02	
		Custo da consulta de cheque	R\$ 0,50 / cheque
Taxa de Inadimplência		Vendas em cheque	
Ano 1	8%	Ano 1	50,0%
Ano 2	6%	Ano 2	47,5%
Ano 3	5%	Ano 3	45,0%
Ano 4	5%	Ano 4	42,5%
Ano 5	5%	Ano 5	40,0%
Vendas por cartão		Preço médio das peças vendidas	
Ano 1	20,0%	R\$25,00	
Ano 2	22,5%		
Ano 3	25,0%	Custo de oportunidade	
Ano 4	27,5%	30% a.a.	
Ano 5	30,0%		
Mark-up			
80%			
Alíquota Simples			
Ano 1	6,6%		
Ano 2	7,4%		
Ano 3	7,4%		
Ano 4	7,8%		
Ano 5	7,8%		