



ANDRÉ GONÇALVES MENDES

PLANO DE NEGÓCIOS PÁPRIKA MARINGÁ

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de Negócios Páprika Maringá**, elaborado por André Gonçalves Mendes e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba,

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa Párika – (AGTEX COMÉRCIO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO ERELI), representada neste documento pelo Sr.(a) André Gonçalves Mendes, proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de Negócio Párika Maringá, realizados pelo aluno André Gonçalves Mendes, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba,

André Gonçalves Mendes

Proprietário

Párika

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno André Gonçalves Mendes, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 1-17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/03/17 a 12/06/18, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de Negócios Páprika Maringá, é autêntico e original.

Curitiba,

André Gonçalves Mendes

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo, por meio de um plano de negócios, analisar a viabilidade da abertura de uma filial de marca curitibana de vestuário feminino Párika, na cidade de Maringá – PR. Para isto, foram elaborados os Planos Estratégicos, de Marketing e Financeiro e apresentados os indicadores através de uma análise de sensibilidade para tomada de decisão, a qual foi sugerida positivamente em relação à execução do empreendimento.

Palavras chave: Planejamento Estratégico; Marketing; Financeiro; Viabilidade; Vestuário.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Tabela 1 - Matriz Swot	13
Tabela 2 - Estabelecimentos por Região.....	14
Tabela 3 - Investimento Inicial	21
Tabela 4- Custos Fixos	22
Tabela 5- Fluxo de Caixa.....	23
Tabela 6 - Fluxo de Caixa Mensal Ano 1	24
Tabela 7- Fluxo de Caixa Mensal Ano 2	25
Tabela 8- Fluxo de Caixa Pessimista	27
Tabela 9 - Fluxo de Caixa Provável	27
Tabela 10 - Fluxo de Caixa Otimista.....	28

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	8
1.1. O EMPREENDIMENTO	8
1.2. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	8
1.3. POTENCIAL DE MERCADO	9
1.4. MISSÃO.....	9
1.5. PRODUTOS E SERVIÇOS	9
1.6. COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS	9
1.7. MERCADO ALVO.....	10
1.8. PREVISÃO DE VENDAS	10
1.9. RESPONSÁVEL E SUAS COMPETÊNCIAS	10
1.10. RENTABILIDADE E PROJEÇÃO FINANCEIRA	10
1.11. NECESSIDADE DE INVESTIMENTO	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL.....	11
2.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	11
2.2. VISÃO	11
2.3. MISSÃO.....	11
2.4. VALORES	11
2.5. LOCALIZAÇÃO	11
2.6. VANTAGEM COMPETITIVA.....	12
2.7. ANÁLISE SWOT	12
2.8. TECNOLOGIA.....	13
3. ANÁLISE DE MERCADO	14
3.1. VISÃO GERAL DO MERCADO DE MODA NO BRASIL	14
4. PLANO DE MARKETING	16
5. PLANO OPERACIONAL.....	19
6. PLANO FINANCEIRO	20
7. CONCLUSÃO.....	28
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

1. Sumário Executivo

1.1. O empreendimento

A Páprika é uma marca de roupas femininas presente no mercado curitibano desde 1986. A marca teve início há 32 anos atrás, iniciando as suas atividades com vendas de peças sob medida através de catálogos, com atendimento à domicílio. A primeira loja em Curitiba foi inaugurada em 1989 no bairro Seminário, e em 1991 veio a segunda unidade desta vez no bairro do Juvevê. Em 1997 a marca montou uma operação que durou 3 anos na cidade de Balneário Camboriú. No início dos anos 2000, com a ascensão dos Shoppings Centers, a Páprika inaugurou a sua loja no Shopping Curitiba que foi encerrada em 2010, ano em que a marca optou por concentrar a sua operação apenas em lojas de rua. Neste mesmo ano foi inaugurada uma loja no bairro Champagnat. Em 2013 iniciou-se um projeto de renovação e expansão da empresa que, em 2014, inaugurou uma nova fábrica: “um prédio exclusivo em um espaço triplicado para atender às demandas e necessidades do novo momento da marca, da criação à finalização de cada peça, uma estrutura de produção completa para entregar o melhor da moda.” conforme dito pelo fundador da empresa, Gilberto Mendes.

Atualmente a Páprika conta com três pontos de venda em locais estratégicos na Capital do Paraná (nos bairros Seminário, Juvevê e Champagnat), um em Londrina inaugurado em 2017, além de um e-commerce que entrega para todo o Brasil. Detentora de toda a sua cadeia produtiva e de comercialização, a Páprika busca usar a sua base sólida construída ao longo de seus 32 anos de história para levar os seus produtos para novos mercados.

Inaugurada em 2017, a filial de Londrina vem apresentando bons resultados, e diante do exposto, esse plano de negócios analisa a viabilidade da abertura da 5ª loja da Páprika, desta vez na cidade de Maringá, no interior do estado do Paraná.

1.2. Oportunidade de Negócio

Diante dos bons resultados apresentados recentemente pela empresa na cidade de Londrina, um mercado semelhante ao da nova localização pretendida, onde apesar de existirem um grande número de lojas de roupas femininas, existem poucas empresas que trabalham com a sua marca própria (a maioria é apenas uma revendedora de várias marcas) e operam sob uma gestão profissionalizada como a Páprika, e do interesse da empresa em dar sequência ao seu plano de expansão, destaca-se a oportunidade em Maringá. Por se tratar de uma marca própria, a Páprika

foca em um mercado de nicho, visando atingir mulheres que buscam estilo, conforto e qualidade através de peças versáteis, com um bom caimento e alta durabilidade. Toda a estrutura interna de produção, administração e marketing, permitem a marca uma agilidade em satisfazer as necessidades das clientes, bem como uma facilidade na penetração em novas regiões, fazendo rápidas adequações ao produto e a operação como um todo.

1.3. Potencial de Mercado

O mercado de moda no Brasil já é o 5º maior do mundo, e movimentou mais de R\$ 140 bilhões em 2017. Com uma grande parcela da população saindo de um papel passivo em relação a moda e passando a uma posição ativa, de acordo com dados do IBGE, nos últimos anos as pessoas mais que dobraram os seus gastos com produtos de moda.

1.4. Missão

Consolidar a marca no norte do estado do Paraná, dando relevância para a Párika em todo o estado.

1.5. Produtos e Serviços

Com todo o suporte e know how da matriz em Curitiba e o apoio de gestão e logística da filial de Londrina, o novo empreendimento visa entregar o melhor da moda para as maringaenses apresentando uma linha de produtos diferenciados, com modelagens exclusivas, traduzidos em peças de alta durabilidade, versáteis, elegantes e confortáveis.

1.6. Competências distintivas

Através de uma estrutura diferenciada, com atendimento exclusivo e personalizado a Párika se destaca das demais lojas da região pois possui um atendimento através de consultoras de moda altamente capacitadas que buscam captar as necessidades do cliente e superar as suas expectativas.

Com uma estrutura de produção e logística ágil e moderna, a empresa consegue lançar várias mini coleções por estação, o que proporciona a entrada de novos produtos na loja toda semana, fazendo com que o cliente tenha acesso ao melhor e mais atual produto de moda. Os lotes de produtos são reduzidos, dando exclusividade as peças e gerando um senso de urgência de compra nas clientes.

A empresa possui um sistema de pós venda criado para otimizar o tempo e o dinheiro da consumidora no qual oferece ajustes gratuitos como redução de comprimento e largura para que a roupa fique perfeitamente ajustada a todos os tipos físicos.

Além do pós venda a Párika possui um sistema de garantia da qualidade das suas peças no qual qualquer defeito apresentado pelo produto dentro do prazo de 2 anos gera um crédito integral para a cliente do valor pago pela peça.

1.7. Mercado Alvo

Mulheres da cidade de Maringá e região de classe A e B com idade média entre 25 e 60 anos.

1.8. Previsão de Vendas

Em um cenário provável a projeção de faturamento é de R\$ 913.000 no primeiro ano, chegando a R\$ 1.200.000/anuais no final do quinto ano de operação, com cerca de 5000 peças vendidas ao ano.

1.9. Responsável e suas competências

André Mendes – Engenheiro e empreendedor, com 8 anos de experiência no varejo de moda feminina.

1.10. Rentabilidade e projeção financeira

- O VPL para 5 anos de operação, considerando o custo do capital de 7% é de R\$ 568.270,12.
- A TIR é de 53,92%.
- O Payback ocorre com 1 ano e 12 meses de operação e o ROI é de 234%.

1.11. Necessidade de investimento

O empreendimento necessita de um investimento inicial de R\$ 335.000, no qual R\$ 250.000 serão destinados a estrutura física e operacional e R\$ 85.000 representam o custo de estoque inicial.

Baseado nas premissas e indicadores apresentados, o empreendimento foi considerado viável.

2. A Empresa – Descrição Geral

2.1. Definição do Negócio

Abertura de uma nova filial da Páprika na cidade de Maringá no interior do estado do Paraná, aproveitando de toda a base da Matriz em Curitiba e da estrutura logística e de gestão já implementada na cidade de Londrina onde a marca também possui uma operação já consolidada.

2.2. Visão

Até 2020 se tornar uma referência em confecção feminina, com marca consolidada nas três maiores cidades do estado do Paraná, para que na sequência possa expandir para outros estados da região sul do Brasil.

2.3. Missão

Oferecer estilo, beleza e bem estar para todas as mulheres fazendo elas mais felizes.

2.4. Valores

Qualidade: Comprometimento absoluto em toda a cadeia de produção/comercialização.

Foco no cliente: buscamos estar sempre acima das expectativas e à frente das necessidades das nossas clientes, construindo relacionamentos de longo prazo.

Valorização de pessoas: Entendemos que o nosso maior bem são os nosso colaboradores. Investimos nas pessoas visando a motivação e a qualidade tanto profissional como na vida pessoal.

Compromisso com resultados: Melhoria contínua.

2.5. Localização

A nova unidade da marca será situada no centro da cidade de Maringá, uma região nobre que abriga o coração do comércio de moda e possui uma composição mista entre imóveis comerciais e residenciais, o que gera um grande fluxo de pessoas com alto interesse em moda e um bom poder aquisitivo circulando.

2.6. Vantagem competitiva

A Páprika se destaca por suas peças exclusivas, produzidas com matéria prima de alta qualidade, que possuem como diferencial uma modelagem que preza o conforto sem abrir mão do estilo e da beleza.

Por ser responsável por 100% da sua cadeia produtiva, a marca consegue em um lead time de 15 dias, criar, desenvolver e produzir um novo produto. Com um modelo de negócios baseado no *fast fashion*, caracterizado por lançar várias coleção ao ano, as lojas de Curitiba recebem novos produtos todos os dias da semana, e em Londrina essa expedição é feita 2 vezes por semana.

Com a nova filial no interior do estado, a ideia é que essa velocidade de expedição se acentue e as lojas de Londrina e Maringá passem a receber novas mercadorias 3 vezes na semana.

2.7. Analise SWOT

Forças:	Oportunidades
<p>Know How de 32 anos de mercado e domínio de toda a cadeia de criação, produção e comercialização dos produtos.</p> <p>Atendimento personalizado;</p> <p>Pós venda e garantia de qualidade;</p> <p>Operação consolidada nas duas maiores cidades do Paraná;</p>	<p>Mercados consolidados e com alto potencial de crescimento;</p> <p>Novos mercados a serem explorados que carecem de marcas com confecção própria;</p> <p>Novas tecnologias disponíveis para o setor de criação e produção que possibilitam uma grande evolução do produto sem agregar custo;</p>

<p>Fraquezas:</p> <p>Acesso limitado a matérias primas exclusivas;</p> <p>Marca com reconhecimento local;</p> <p>Alto custo de mão de obra de produção;</p>	<p>Ameaças: Concorrência com marcas de reconhecimento nacional e internacional e já consolidadas na região;</p> <p>Mercado alvo relativamente pequeno com população estimada em menos de 500.000 habitantes;</p>
--	---

Tabela 1- Matriz Swot

A medida que o volume de vendas aumenta, com a abertura de novas filiais e o fortalecimento da marca, o acesso a matérias primas exclusivas começa a ser viabilizado pois o volume mínimo para desenvolvimento passa a ser atingido. Com um maior volume de produção, o custo de fabricação também se reduz pois há um ganho de economia de escala.

Apesar da concorrência com empresas de portes muito maiores que a Páprika, ela consegue praticar preços muito competitivos e oferecer modelagens que se destacam em relação as concorrentes.

Mesmo estando presente em Londrina e futuramente em Maringá que são consideradas cidades pequenas em relação à capital do estado, o fato de a empresa ser de origem curitibana, reforça o valor da marca para as clientes do interior.

2.8. Tecnologia

Com um ERP que integra todos os pontos de venda da Páprika, a empresa possui um sistema de estoque online no qual os estoques das 4 lojas atuais são compartilhados entre si, possibilitando assim cada filial possuir um estoque reduzido uma vez que pode solicitar a transferência do produto de outra filial que chega entre as lojas de Curitiba já no dia seguinte e nas lojas fora da cidade em D+2. Para a nova filial de Maringá, o mesmo sistema será utilizado.

Existe também um estoque central de peças na fábrica, que são repostas para as lojas conforme os produtos são vendidos. Dessa maneira, cada filial recebe a reposição apenas dos produtos que necessitam, não gerando um custo de estoque desnecessário.

3. Análise de Mercado

3.1. Visão geral do mercado de moda no Brasil

De acordo com um estudo feito pela consultoria Euromonitor, atualmente o Brasil é o 5º maior mercado de moda do mundo. Composto por mais de 365 mil empresas, o setor movimentou R\$ 144bi em 2017 de acordo com a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções).

Mesmo com os efeitos da crise, o gasto médio da população com moda vem crescendo nos últimos anos de acordo com o IBGE, o que torna o mercado da moda um dos mais fortes do País.

A região Sul do país abriga a segunda maior concentração de estabelecimentos de moda do Brasil, totalizando mais de 45 mil pontos de venda de acordo com um estudo publicado pelo SEBRAE. A tabela 2 abaixo apresenta o número de estabelecimentos divididos por região do Brasil.

Região	Nº de Estabelecimentos
Norte	10.114
Centro Oeste	19.074
Nordeste	37.729
Sul	45.730
Sudeste	109.874

Tabela 2 - Estabelecimentos por Região.

Fonte: SEBRAE

O Paraná representa o segundo maior polo têxtil do Brasil de acordo com a pesquisa feita pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI). A produção está concentrada principalmente na região Norte e Noroeste do estado, em cidades como Cianorte, Apucarana, Londrina e Maringá. Com altos índices de atividades industriais, a atividade varejista ao redor das indústrias foi se fortalecendo ao logo dos anos, dando origem também a grandes centros varejistas, que atualmente são referência no comércio de roupas nacional.

3.2. Mercado Alvo e Perfil do Cliente

O Perfil do cliente alvo são mulheres de 25 a 60 anos, das classes A e B, que em sua maioria trabalham fora e/ou possuem muitas atividades relacionadas à família, têm uma certa liberdade financeira e gostam de moda e de se vestir bem, porém não estão dispostas a abrir mão da qualidade e conforto por uma tendência passageira.

Essas mulheres buscam produtos diferenciados e com alto valor agregado, possuem uma preocupação social com a cadeia produtiva e as condições de manufatura, e uma vez que criam afinidades com uma marca, tornam-se clientes fiéis.

De acordo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cidade de Maringá onde pretende-se instalar a nova unidade da Párika possui cerca de 400.000 habitantes, o que a torna a terceira maior cidade do estado do Paraná. Ainda de acordo com o instituto, no censo de 2010 a população era 52% feminina, o que representa em números atuais uma projeção de 208.000 mulheres no município. Dessa parcela, de acordo com um estudo encomendado pela Párika, 74.000 mulheres são clientes potenciais da marca.

Vale ressaltar que ao redor de Maringá existem várias cidades menores e com uma população com alto poder aquisitivo, gerado pelo agronegócio que é muito forte na região. Como essas cidades carecem de comércio de alto padrão, existe uma conexão muito forte com Maringá. O objetivo da Párika é atingir essas pessoas para que também se tornem clientes da marca.

3.3. Concorrentes diretos e indiretos

Por focar em um mercado de nicho, a Párika possui poucos concorrentes diretos que possuam o mesmo porte de empresa. Em todo o estado do Paraná, as principais concorrentes da marca são grandes conglomerados varejistas como o grupo Morena Rosa, Shoulder, e Le Lis Blanc.

A vantagem competitiva dessas empresas se dá no acesso ao desenvolvimento de matérias primas exclusivas devido ao grande volume de produção que chegam a mais de dois milhões de peças por ano, usando tecnologias de alto custo de implementação na linha de produção como mesas de corte de tecido automáticas que chegam a custar cerca de R\$ 1.000.000, e do

volume de verba investido em campanhas de marketing tanto on - como off-line, que proporcionam um alcance de nível nacional.

As desvantagens se concentram na velocidade de lançamento de novos produtos, que são feitos uma vez ao mês devido ao tamanho de suas estruturas, nos grandes estoques mantidos em cada loja o que gera necessidade de várias liquidações ao decorrer do ano e devido ao fato de não ser divulgado como funciona toda a cadeia de produção dessas empresas, visto que algumas delas já se envolveram em escândalos por utilizarem mão de obra análoga ao trabalho escravo.

4. Plano de Marketing

4.1. Produto

Os produtos oferecidos serão as roupas da marca Páprika, desenvolvidas com matéria prima de alta qualidade e modelagens diferenciadas, disponibilizando produtos versáteis para as suas clientes que podem ser usados em diversas ocasiões, partindo das atividades comuns do dia a dia, passando pelo *workwear* e chegando até a linha festa direcionada para ocasiões especiais. A linha de produtos é composta pelas seguintes categorias: Blusas, Calças, Casacos, Saias/Shorts, Vestidos, e Macacões. Por coleção, a empresa costuma lançar em média 150 modelos, todos com variações de cores e tamanho.

4.2. Preço

O preço médio dos produtos é de R\$ 240 reais, custando a peça mais barata disponível R\$ 139 e a mais cara R\$ 469. Em comparação as concorrentes que utilizam a mesma matéria prima que a Páprika e possuem produtos semelhantes, a empresa se destaca por possuir preços até 30% mais baixos no caso dos produtos das faixas mais altas de preço. Apesar dessa vantagem, o foco da marca não está em subtrair preço dos seus produtos ou em ganhar da concorrência por ser o mais barato, e sim em agregar valor as peças e a experiência de compra da cliente, tornando esta única e especial.

4.3. Praça/Distribuição

A Loja terá em torno de 50m² de área útil de venda, mais 20m² de apoio sendo estes compostos por estoque, banheiro e área de serviço. A marca possui uma apresentação *clean* e o formato utilizado será o mesmo já presente nas outras filiais da Páprika. As figuras a seguir demonstram uma projeção de como será a nova loja de Maringá, nas visões internas e externas.



Figura 1 - Projeção Externa



Figura 2- Projeção interna frente



Figura 3- Projeção externa fundo

Na loja existirá uma unidade de todos os produtos da coleção expostos e mais um estoque com todas as variações de tamanho e cor de cada peça. A empresa adota um sistema de reposição na qual a fábrica monitora diariamente o que foi vendido e já na próxima carga para a cidade envia a reposição desses produtos que estão faltando. Junto com as reposições, a loja também receberá produtos novos 2 vezes na semana, além de poder solicitar a transferência de peças que estejam em outra filiais, o que ajuda a otimizar os estoques, e a fazer com que a cliente retorne ao estabelecimento com mais frequência, pois sempre há uma novidade para ser vista.

4.4. Promoção

A divulgação será composta por 5 frentes, sendo elas: Marketing Digital, Blogueiras, Outdoors, Jornal e televisão e a divulgação para a lista de clientes da marca que residem na região e já tenham visitado alguma de suas lojas em outras cidades, fazendo parte do banco de dados.

A primeira frente será desenvolvida por meio dos perfis da marca em redes sociais, como Facebook que possui atualmente mais de 44 mil seguidores e o Instagram que já possui mais de 21 mil seguidores, além do site que possui mais de 10 mil visitas mensais. Desde agosto de 2017, todas as campanhas da marca veiculadas digitalmente também já estão sendo direcionadas para a cidade de Maringá.

As Digitais Influencers, ou Blogueiras como também são conhecidas, são mulheres muito ligadas ao mundo da moda e que se destacam atualmente como a maior fonte de divulgação para as empresas do segmento e também farão parte da estratégia de lançamento da Páprika em Maringá. Serão enviados produtos a todas essas personalidades importantes da cidade para que elas conheçam e divulguem a marca através de parcerias pagas. Após o lançamento, com as blogueiras que apresentarem uma maior conversão em vendas, serão propostos contratos mensais para a produção de fotos e conteúdos regularmente. A Páprika já possui um contrato ativo com uma Digital Influencer de Londrina que possui muitas seguidoras de Maringá e Região, ela também será utilizada nessa estratégia

Outdoors e painéis digitais serão posicionados em regiões estratégicas da cidade 30 dias antes da inauguração da filial e se estenderão por mais 6 meses para que o nome da Páprika em Maringá fique conhecido e seja fortalecido.

Anúncios sobre a inauguração e um editorial mostrando um pouco mais da marca serão feitos no jornal de maior circulação da cidade 1 semana antes da inauguração. No dia do evento, haverá a presença de jornalistas que possuem programas na televisão local para cobrir o evento.

5. Plano Operacional

A estrutura de implantação e operação da nova filial da cidade de Maringá será extremamente enxuta e prática. Utilizando todo o suporte administrativo, de produção, de marketing e logística da Matriz localizada em Curitiba, a nova filial contará também com o apoio de uma supervisora local que é a responsável pela filial de Londrina e irá para Maringá uma vez por semana, além do suporte da gerente geral de vendas de todas as unidades que irá para a filial a cada 15 dias.

Todo o sistema operacional será fornecido pela matriz, que possui um atendimento online para qualquer dúvidas ou problemas.

A equipe de atendimento será composta por 2 pessoas, uma delas será a Gerente de vendas cargo que além da venda em si acumula responsabilidades como controle do caixa, controle de qualidade dos atendimentos e acompanhamento do pós venda, preenchimento de relatórios, gestão da equipe e rotinas financeiras. A outra integrante será uma vendedora. As duas deverão

ter experiência prévia com varejo e formação em moda. Para o cargo de gerência, é necessário também um conhecimento prévio em gestão.

A contratação da equipe deverá ser feita no máximo até 60 dias antes da inauguração da loja. As novas colaboradoras receberão um treinamento de uma semana sobre a marca e os produtos ministrado pelas estilistas e pelo gerente geral da marca, na fábrica em Curitiba e trabalharão por uma semana em cada loja da marca para que absorvam um profundo conhecimento sobre toda a operação, técnicas de vendas e o perfil das clientes. Durante esse período de treinamentos, existe a certificação da equipe como consultoras de moda, dado por uma profissional que atua há mais de 10 anos na empresa.

A remuneração é composta por um salário fixo mais uma comissão de 2,5% sobre as vendas da loja, dividida igualmente entre a equipe para estimular o espírito de coletividade. Existe também um sistema de premiação onde a cada meta de vendas atingida existe um crédito disponibilizado para ser retirado em produtos pela equipe. O salário fixo da Gerente é de R\$ 3000 e o da vendedora é de R\$ 2250.

Toda a nova operação será gerenciada e acompanhada pelo gerente geral da Páprika, André Mendes, 26 anos, que possui formação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Paraná, título de Gestor de Logística Lean pelo GEMBA GROUP, e está há 8 anos na empresa, sendo 4 deles como responsável por toda a operação de produção e varejo.

6. Plano financeiro

6.1. Fonte de financiamento

Todo o investimento será feito com recursos próprios da empresa, e o investimento inicial total necessário para abertura da nova filial será de R\$ 250.000,00 (Duzentos e cinquenta mil reais) mais o custo de aquisição de mercadoria que está estimado em cerca de R\$ 85.000.

A tabela abaixo apresenta a divisão do investimento de R\$ 250.000. A parte mais representativa do montante será destinada a reforma do imóvel, pare que o mesmo fique de acordo com o padrão das outras filiais. O valor indicado como inauguração representa o valor gasto com o coquetel que será realizado no dia da abertura.

Investimento Inicial	
Descrição	Gasto
Investimento Total	R\$ 250.000,00
Reforma do Imóvel	R\$ 176.000,00
Abertura da empresa	R\$ 1.000,00
Comunicação visual	R\$ 1.000,00
Deslocamento/ Despesas Gerais	R\$ 10.000,00
Projeto Arquitetônico	R\$ 5.300,00
T.I	R\$ 10.000,00
Diversos	R\$ 10.000,00
Manequins/Cabides	R\$ 10.700,00
Decoração	R\$ 20.000,00
Inauguração	R\$ 6.000,00

Tabela 3 - Investimento Inicial

6.2. Projeção de faturamento, Fluxo de caixa e demonstração de resultados

O faturamento foi projetado baseado em um cenário provável, e apresentado para os cinco primeiros anos da operação. A comissão sobre as vendas é de 2,5%. A parte do grupo de empresas Páprika que englobará a nova loja utiliza o regime de tributação SIMPLES, com uma alíquota projetada de 10,74% que inclui a receita da operação já existente mais a nova filial de Maringá.

Em relação ao custo da mercadoria vendida, de acordo com os dados fornecidos pela empresa, este representa 35% do valor de venda do produto.

Os custos fixos mensais somados totalizam R\$ 25.000,00 e são distribuídos conforme mostra a tabela abaixo.

Controle de Custos Fixos	
Descrição	Valor
Folha de pagamento	R\$ 12.000,00
Aluguel	R\$ 4.000,00
Luz	R\$ 1.000,00

Água	R\$ 112,00
Telefone/Internet	R\$ 160,00
Limpeza	R\$ 640,00
Segurança	R\$ 100,00
Contabilidade	R\$ 750,00
Marketing	R\$ 3.000,00
Deslocamento/Treinamentos	R\$ 2.238,00
Despesas gerais	R\$ 1.000,00
Total Custos Mensal	R\$ 25.000,00

Tabela 4- Custos Fixos

Abaixo, na tabela 5 está representado o fluxo de caixa simples baseado em um cenário provável para os três primeiros anos da operação:

Cenário Provável				
		ANO 01	ANO 02	ANO 3
(=) Receita Bruta		R\$ 913.000,00	R\$ 1.004.300,00	R\$ 1.104.730,00
(-) Impostos (SIMPLES 10,74%)		R\$ 98.056,20	R\$ 107.861,82	R\$ 118.648,00
(-) Comissões		R\$ 22.825,00	R\$ 25.107,50	R\$ 27.618,25
(=) Receitas Líquidas				
		R\$ 792.118,80	R\$ 871.330,68	R\$ 958.463,75
(-) CMV (35%)		R\$ 319.550,00	R\$ 351.505,00	R\$ 386.655,50
(=) Lucro Bruto				
		R\$ 472.568,80	R\$ 519.825,68	R\$ 571.808,25
(-) Despesas Gerais		R\$ 300.000,00	R\$ 319.500,00	R\$ 340.267,50
(=) Lucro Líquido				
		R\$ 172.568,80	R\$ 200.325,68	R\$ 231.540,75

	-R\$	-R\$	R\$	R\$
Fluxo de Caixa	335.000,00	162.431,20	37.894,48	269.435,23

Tabela 5- Fluxo de Caixa

O Payback do empreendimento se dá em 1 ano e 12 meses conforme mostram as tabelas de fluxos de caixa mensais a seguir:

ANO 1		M 01	M 02	M 03	M 04	M 05	M 06
(=) Receita Bruta		R\$ 55.000,00	R\$ 58.000,00	R\$ 77.000,00	R\$ 78.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00
(-) Impostos (SIMPLES 10,74%)		R\$ 5.907,00	R\$ 6.229,20	R\$ 8.269,80	R\$ 8.377,20	R\$ 8.592,00	R\$ 8.592,00
(-) Comissões		R\$ 1.375,00	R\$ 1.450,00	R\$ 1.925,00	R\$ 1.950,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
(=) Receitas Líquidas		R\$ 47.718,00	R\$ 50.320,80	R\$ 66.805,20	R\$ 67.672,80	R\$ 69.408,00	R\$ 69.408,00
(-) CMV (35%)		R\$ 19.250,00	R\$ 20.300,00	R\$ 26.950,00	R\$ 27.300,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00
(=) Lucro Bruto		R\$ 28.468,00	R\$ 30.020,80	R\$ 39.855,20	R\$ 40.372,80	R\$ 41.408,00	R\$ 41.408,00
(-) Despesas Gerais		R\$ 25.000,00					
(=) Lucro Líquido		R\$ 3.468,00	R\$ 5.020,80	R\$ 14.855,20	R\$ 15.372,80	R\$ 16.408,00	R\$ 16.408,00
Fluxo de Caixa ANO 1	-R\$ 335.000,00	-R\$ 331.532,00	-R\$ 326.511,20	-R\$ 311.656,00	-R\$ 296.283,20	-R\$ 279.875,20	-R\$ 263.467,20
ANO 1		M 07	M 08	M 09	M 10	M 11	M 12
(=) Receita Bruta		R\$ 60.000,00	R\$ 75.000,00	R\$ 75.000,00	R\$ 75.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 120.000,00
(-) Impostos (SIMPLES 10,74%)		R\$ 6.444,00	R\$ 8.055,00	R\$ 8.055,00	R\$ 8.055,00	R\$ 8.592,00	R\$ 12.888,00

		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(-) Comissões		1.500,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	2.000,00	3.000,00
(=) Receitas Liquidas		R\$ 52.056,00	R\$ 65.070,00	R\$ 65.070,00	R\$ 65.070,00	R\$ 69.408,00	R\$ 104.112,00
(-) CMV (35%)		R\$ 21.000,00	R\$ 26.250,00	R\$ 26.250,00	R\$ 26.250,00	R\$ 28.000,00	R\$ 42.000,00
(=) Lucro Bruto		R\$ 31.056,00	R\$ 38.820,00	R\$ 38.820,00	R\$ 38.820,00	R\$ 41.408,00	R\$ 62.112,00
(-) Despesas Gerais		R\$ 25.000,00					
(=) Lucro Líquido		R\$ 6.056,00	R\$ 13.820,00	R\$ 13.820,00	R\$ 13.820,00	R\$ 16.408,00	R\$ 37.112,00
Fluxo de Caixa ANO 1		-R\$ 257.411,20	-R\$ 243.591,20	-R\$ 229.771,20	-R\$ 215.951,20	-R\$ 199.543,20	-R\$ 162.431,20

Tabela 6 - Fluxo de Caixa Mensal Ano 1

ANO 2		M 01	M 02	M 03	M 04	M 05	M 06
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Receita Bruta		60.500,00	63.800,00	84.700,00	85.800,00	88.000,00	88.000,00
(-) Impostos (SIMPLES 10,74%)		R\$ 6.497,70	R\$ 6.852,12	R\$ 9.096,78	R\$ 9.214,92	R\$ 9.451,20	R\$ 9.451,20
(-) Comissões		R\$ 1.512,50	R\$ 1.595,00	R\$ 2.117,50	R\$ 2.145,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
(=) Receitas Liquidas		R\$ 52.489,80	R\$ 55.352,88	R\$ 73.485,72	R\$ 74.440,08	R\$ 76.348,80	R\$ 76.348,80
(-) CMV (35%)		R\$ 21.175,00	R\$ 22.330,00	R\$ 29.645,00	R\$ 30.030,00	R\$ 30.800,00	R\$ 30.800,00
(=) Lucro Bruto		R\$ 31.314,80	R\$ 33.022,88	R\$ 43.840,72	R\$ 44.410,08	R\$ 45.548,80	R\$ 45.548,80

		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(-) Despesas Gerais		26.625,00	26.625,00	26.625,00	26.625,00	26.625,00	26.625,00

		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Lucro Líquido		4.689,80	6.397,88	17.215,72	17.785,08	18.923,80	18.923,80

Fluxo de Caixa	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
ANO 2	162.431,20	157.741,40	151.343,52	134.127,80	116.342,72	97.418,92	78.495,12

ANO 2		M 07	M 08	M 09	M 10	M 11	M 12
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Receita Bruta		66.000,00	82.500,00	82.500,00	82.500,00	88.000,00	132.000,00
(-) Impostos (SIMPLES 10,74%)		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
		7.088,40	8.860,50	8.860,50	8.860,50	9.451,20	14.176,80
(-) Comissões		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
		1.650,00	2.062,50	2.062,50	2.062,50	2.200,00	3.300,00

(=) Receitas Líquidas		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
		57.261,60	71.577,00	71.577,00	71.577,00	76.348,80	114.523,20
(-) CMV (35%)		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
		23.100,00	28.875,00	28.875,00	28.875,00	30.800,00	46.200,00

(=) Lucro Bruto		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
		34.161,60	42.702,00	42.702,00	42.702,00	45.548,80	68.323,20
(-) Despesas Gerais		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
		26.625,00	26.625,00	26.625,00	26.625,00	26.625,00	26.625,00

(=) Lucro Líquido		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
		7.536,60	16.077,00	16.077,00	16.077,00	18.923,80	41.698,20

Fluxo de Caixa ANO 2	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	R\$
	70.958,52	54.881,52	38.804,52	22.727,52	3.803,72	37.894,48	

Tabela 7- Fluxo de Caixa Mensal Ano 2

6.3. Rentabilidade do projeto

Baseado em um cenário provável para os cinco primeiros anos do empreendimento, os resultados foram os seguintes:

- O VPL calculado com base em uma TMA de 7% baseada em um investimento de renda fixa, resultou em R\$ 568.270,12.
- A TIR ficou maior que a taxa mínima de atratividade e resultou em 53,92%.
- O ROI apresentou um resultado de 234% em 5 anos de operação.

Baseado no histórico de faturamento das outras unidades da Páprika, bem como a experiência da recente abertura de uma loja na cidade de Londrina que muito se assemelha a cidade de Maringá em questões de porte, renda e perfil de consumo, foram traçados três cenários: Pessimista, Provável e Otimista. Para os três, foram simulados 5 anos de operação conforme apresentam as tabelas a seguir.

Para o cenário pessimista, a estimativa é que no primeiro ano o faturamento seja de R\$ 715.000 reais, para os próximos anos projeta-se um crescimento de 7 % em relação ao ano anterior. Com essa visão, estima-se que o payback do empreendimento ocorra durante o quinto ano da operação. Com essas premissas, o VPL resultou em R\$ 1623,58, a TIR ficou muito próxima da TMA, em 7,17% e o ROI foi de apenas 24%, ou seja, a nova filial não seria viável nesse cenário com as condições iniciais propostas por esse plano de negócios. Vale ressaltar que a filial da Páprika que menos cresceu nos últimos 5 anos, possui um crescimento médio anual de 10%.

Cenário Pessimista						
		ANO 01	ANO 02	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(=) Receita Bruta		R\$ 715.000,00	R\$ 765.050,00	R\$ 818.603,50	R\$ 875.905,75	R\$ 937.219,15
(-) Impostos (SIMPLES 10,74%)		R\$ 76.791,00	R\$ 82.166,37	R\$ 87.918,02	R\$ 94.072,28	R\$ 100.657,34
(-) Comissões		R\$ 17.875,00	R\$ 19.126,25	R\$ 20.465,09	R\$ 21.897,64	R\$ 23.430,48
(=) Receitas Líquidas		R\$ 620.334,00	R\$ 663.757,38	R\$ 710.220,40	R\$ 759.935,82	R\$ 813.131,33
(-) CMV (35%)		R\$ 250.250,00	R\$ 267.767,50	R\$ 286.511,23	R\$ 306.567,01	R\$ 328.026,70

		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Lucro Bruto		370.084,00	395.989,88	423.709,17	453.368,81	485.104,63
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(-) Despesas Gerais		300.000,00	319.500,00	340.267,50	364.086,23	389.572,26
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Lucro Líquido		70.084,00	76.489,88	83.441,67	89.282,59	95.532,37
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Fluxo de Caixa	-R\$ 335.000,00	-R\$ 264.916,00	-R\$ 188.426,12	-R\$ 104.984,45	-R\$ 15.701,86	R\$ 79.830,51

Tabela 8- Fluxo de Caixa Pessimista

No cenário provável, a estimativa é que no primeiro ano o faturamento seja de R\$ 913.000 reais, para os próximos anos projeta-se um crescimento de 10 % em relação ao ano anterior. Com essa visão, estima-se que o *payback* do empreendimento ocorra em 1 ano e 11 meses de operação. Com essas premissas, o VPL resultou em R\$ 568.270,12, a TIR ficou acima da TMA, em 53,92% e o ROI resultou em 234%.

Cenário Provável						
		ANO 01	ANO 02	ANO 3	ANO 4	ANO 5
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Receita Bruta		913.000,00	1.004.300,00	1.104.730,00	1.182.061,10	1.264.805,38
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(-) Impostos (SIMPLES 10,74%)		98.056,20	107.861,82	118.648,00	126.953,36	135.840,10
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(-) Comissões		22.825,00	25.107,50	27.618,25	29.551,53	31.620,13
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Receitas Líquidas		792.118,80	871.330,68	958.463,75	1.025.556,21	1.097.345,15
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(-) CMV (35%)		319.550,00	351.505,00	386.655,50	413.721,39	442.681,88
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Lucro Bruto		472.568,80	519.825,68	571.808,25	611.834,83	654.663,26
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(-) Despesas Gerais		300.000,00	319.500,00	340.267,50	364.086,23	389.572,26
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Lucro Líquido		172.568,80	200.325,68	231.540,75	247.748,60	265.091,00
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Fluxo de Caixa	-R\$ 335.000,00	-R\$ 162.431,20	R\$ 37.894,48	R\$ 269.435,23	R\$ 517.183,83	R\$ 782.274,83

Tabela 9 - Fluxo de Caixa Provável

Em um ambiente otimista, o faturamento já no primeiro ano seria de R\$ 1.045.000,00, para os próximos anos projeta-se um crescimento de 15 % em relação ao ano anterior. Com essa visão, estima-se que o *payback* do empreendimento ocorra no início do segundo ano da operação. Com essas premissas, o VPL resultou em R\$ 982.086,84, a TIR ficou bem acima da TMA, em 82,29% e o ROI resultou em 385%.

Cenário Otimista						
		ANO 01	ANO 02	ANO 3	ANO 4	ANO 5
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
(=) Receita Bruta		1.045.000,00	1.201.750,00	1.382.012,50	1.478.753,38	1.582.266,11
(-) Impostos (SIMPLES 10,74%)		112.233,00	129.067,95	148.428,14	158.818,11	169.935,38
(-) Comissões		26.125,00	30.043,75	34.550,31	36.968,83	39.556,65
(=) Receitas Líquidas		906.642,00	1.042.638,30	1.199.034,05	1.282.966,43	1.372.774,08
(-) CMV (35%)		365.750,00	420.612,50	483.704,38	517.563,68	553.793,14
(=) Lucro Bruto		540.892,00	622.025,80	715.329,67	765.402,75	818.980,94
(-) Despesas Gerais		300.000,00	319.500,00	340.267,50	364.086,23	389.572,26
(=) Lucro Líquido		240.892,00	302.525,80	375.062,17	401.316,52	429.408,68
Fluxo de Caixa	-R\$ 335.000,00	-R\$ 94.108,00	R\$ 208.417,80	R\$ 583.479,97	R\$ 984.796,49	R\$ 1.414.205,17

Tabela 10 - Fluxo de Caixa Otimista

7. Conclusão

O presente plano de negócios foi concebido com o objetivo de analisar a viabilidade da implantação da 5ª loja da empresa de roupas femininas Páprika na cidade de Maringá, no norte do estado do Paraná.

Diante do grande potencial do mercado de moda no Brasil na região, dos bons indicadores de retorno e viabilidade e de um *payback* de menos de 2 anos em um cenário provável construído em dados históricos recentes da empresa em uma operação semelhante, recomenda-se que o projeto seja levado a diante e o novo ponto de venda colocado em operação, valendo

se de todo o suporte que a empresa pode dar devido a sua estrutura pré-existente nas cidades de Curitiba e Londrina.

Existe uma segurança em relação ao cenários visto que a empresa vem crescendo em média 16% ao ano nos últimos 5 anos, em suas operações já existentes, o que demonstra o grande potencial da marca visto todo o cenário político e econômico enfrentado pelo Brasil nesse período, o que reforça ainda mais a sugestão de levar esse projeto a diante.

8. Referências Bibliográficas

SEBRAE, Agência. **Mercado de moda tem oportunidades para os pequenos negócios.** Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2017/03/mercado-da-moda-tem-oportunidades-para-os-pequenos-negocios.html>>. Acesso em: 1 maio 2018.

ADMINISTRADORES.COM. **Você nem imagina a força do mercado de moda no Brasil.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/voce-nem-imagina-a-forca-do-mercado-de-moda-no-brasil/118175/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

BRASIL, Instituto By. **Mercado da moda é o que mais cresce no Brasil.** Disponível em: <<http://institutobybrasil.org.br/mercado-da-moda-e-o-que-mais-cresce-no-brasil/>>. Acesso em: 01 maio 2018.

ABIT. **Setor têxtil e de confecção brasileiro fecha 2017 com crescimento.** Disponível em: <<http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-brasileiro-fecha-2017-com-crescimento>>. Acesso em: 01 maio 2018.

MORENAROSA. **Sobre nós.** Disponível em: <<https://www.grupomorenarosa.com.br/pt/sobre/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

LELISBLANC. **Institucional.** Disponível em: <<https://www.lelis.com.br/institucional/sobre-a-le-lis-blanc>>. Acesso em: 01 jun 2018.

SHOULDER. **Sobre a marca.** Disponível em: <<https://www.shoulder.com.br/atendimento/quem-somos>>. Acesso em: 01 jun. 2018.