



ANDRÉ VALÉRIO ZANDONÁ

**PLANO DE NEGÓCIOS E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS DA EMPRESA FICTÍCIA ROSENBERG
CONFECÇÃO E LOJA
DE VESTUÁRIO LTDA.**

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

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

THIAGO AYRES

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, AUDITORIA E CONTROLADORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, **PLANO DE NEGÓCIOS E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA EMPRESA FICTÍCIA ROSENBERG CONFECÇÃO E LOJA DE VESTUÁRIO LTDA**, elaborado por André Valério Zandoná 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 Financeira, Auditoria e Controladoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 12/07/2018

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno André Valério Zandoná, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, Turma GFCA 1/17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV, no período de 04/2017 a 08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “PLANO DE NEGÓCIOS E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA EMPRESA FICTÍCIA ROSENBERG CONFECÇÃO E LOJA DE VESTUÁRIO LTDA”, é autêntico e original.

Curitiba, 08/2018

André Valério Zandoná

Dedico a todos que me ajudaram nessa jornada.

Agradeço a todos os professores, não apenas desse curso, mas de toda a minha vida.

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2. O PLANO DE NEGÓCIOS.....	9
2.1 RESUMO DA EMPRESA	9
2.2 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DA EMPRESA	9
2.3 EQUIPE DE GESTÃO	10
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	11
2.5 LOCALIZAÇÃO.....	11
3. ANÁLISE DE MERCADO	13
3.1 ANÁLISE DA DEMANDA	14
3.2 PREÇO.....	14
3.3 ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO	15
3.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	16
3.5 CONCORRENTES DIRETOS	17
3.6 CONCORRENTES INDIRETOS.....	18
4. OFERTA DA EMPRESA	18
4.1 DESCRIÇÃO DETALHADA	18
4.2 VANTAGEM COMPETITIVA	19
4.3 POSICIONAMENTO	19
4.4 ANÁLISE SWOT	19
5. PLANO OPERACIONAL.....	20
5.1 O PRODUTO.....	21
5.2 ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA.....	21
5.3 ESTRUTURAÇÃO E PROJETO.....	23
6. PLANO FINANCEIRO	23
6.1 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS.....	24

6.2 INVESTIMENTO INICIAL	25
6.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	26
6.4 BALANÇO PATRIMONIAL.....	26
6.5 FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	27
6.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE	27
7 CONCLUSÃO	28
8 BIBLIOGRAFIA.....	29

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente estudo demonstra o empreendedorismo aplicado a loja da empresa fictícia Rosenberg, que atuará com as confecções de roupas e venda de roupas. A empresa contará com uma estrutura organizacional pequena, mas experiente, ao exemplo do principal gestor, que possui mais de 14 anos de experiência na área de varejo, tendo no currículo cargos como Gerente e Supervisor de lojas de grande porte.

A empresa Rosenberg terá seu foco no público feminino de classe A e B, sua estrutura será implantada na cidade de Curitiba, no Bairro do Boqueirão, pois oferece boa infraestrutura, com custo-benefício adequado e é um local residido e fortemente frequentado pelo público alvo.

A estratégia da empresa será focada em oferecer um produto de boa qualidade com preço acessível, para competir com as grandes lojas de varejo, que possuem bons produtos, mas de preço elevado e com a importação asiática, que possuem produtos de baixa qualidade, mas com preços mais acessíveis que a média do mercado. Além disso, a empresa conta com uma inovação tecnológica onde será possível que os clientes simulem a prova das roupas, sem precisar se despir.

O presente estudo demonstra também as análises dos indicadores financeiros, demonstrando que o negócio possui rápido retorno do investimento e que mesmo em um cenário pessimista com vários concorrentes/entrantes, confirma que a empresa é viável econômica e financeiramente.

Toda a estratégia, análise de mercado, concorrência e demais variáveis estão apresentadas nos tópicos a seguir, que tem como base a vontade de empreender e o empreendedorismo, que é muito importante para a economia e sociedade, pois gera-se mais empregos, estimula-se o consumo, movimenta a economia nacional, o que acarreta em diminuição da inflação e torna a sociedade mais equilibrada em vários aspectos.

2. O PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios contém as etapas e objetivos de um negócio, com os passos que empreendedor deve realizar para alcançar seus objetivos. O plano de negócios ajuda a minimizar os riscos e as incertezas que um negócio oferece.

Segundo KÜhl, (2016)

As principais características da Descrição de Negócios:

- ✓ Qual é o seu ramo de atividade.
- ✓ Quais são seus produtos clientes e serviços.
- ✓ Qual a localização da empresa.
- ✓ Qual o investimento disponível.
- ✓ O que você espera da empresa e do tempo de retorno do capital.

Independentemente do tamanho do seu negócio a sua empresa crescerá, você terá pessoas-chaves para cada cargo, você deve pensar se a empresa é familiar como será a sucessão, em caso de houver mais de um sócio, como será a retirada de cada sócio no negócio? e em casos de falecimento como ficará a sociedade? Qual a autonomia de cada um? Quais atribuições e quem poderá tomar decisões? É importante realizar uma descrição dos líderes da empresa, e suas atribuições isto facilitará a elaboração do organograma. (KÜhl, 2016, iPED).

Seguindo essas etapas e principais características, segue nos próximos passos o detalhamento do Plano de Negócios da empresa fictícia Rosenberg.

2.1 RESUMO DA EMPRESA

A empresa fictícia Rosenberg Confecções é uma empresa que fabrica e comercializa vestuário, composta por uma fábrica e loja física. A fabricação é de roupas femininas com uma produção relativamente pequena, que venda exclusivamente em uma loja. Também oferece o serviço de roupas sob medida e uma inovação tecnológica que será detalhada a seguir. Dessa forma, o negócio tem como objetivo atingir os diversos perfis de clientes, para satisfazer a todas as necessidades com produtos de preços acessíveis, mas dentro da faixa do segmento e com qualidade.

2.2 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DA EMPRESA

A empresa fictícia Rosenberg Confecções terá sede na região de Curitiba, com um capital inicial de R\$ 70.000,00, proveniente de com empreendedor, que possui mais de 14 anos de experiência no varejo e irá cuidar também da parte de gestão e administrativa.

a) Missão

Possibilitar ao público feminino de diferentes biótipos e estilos, a oportunidade de adquirir as tendências da moda com qualidade, preço e sofisticação.

b) Visão

Se transformar em uma grande loja do varejo e ser reconhecida pelo conceito de qualidade, preço e sofisticação.

c) Valores

Simplicidade: Tratar a todos sem distinção de etnia, classe social, conhecimento e poder aquisitivo.

Dignidade: Com o correto custo/benefício, atender a todas as necessidades dos clientes.

Intensidade: Preocupação intensa no progresso e aperfeiçoamento diariamente.

Vigor: Trabalhar com alegria e vontade, com bastante energia positiva em todos os processos.

2.3 EQUIPE DE GESTÃO

A empresa possui apenas um dono, que é responsável pela área administrativa e financeira. Ele já atuou em diversas empresas, de diversos segmentos, o que lhe traz um conhecimento invejável do mercado varejista.

Como começou a sua carreira profissional logo cedo, trabalhou na grande maioria dos cargos da área de varejo, conquistando também o cargo de Gerente e Supervisor de lojas.

Para as demais áreas e setores, segue relação demonstrada abaixo:

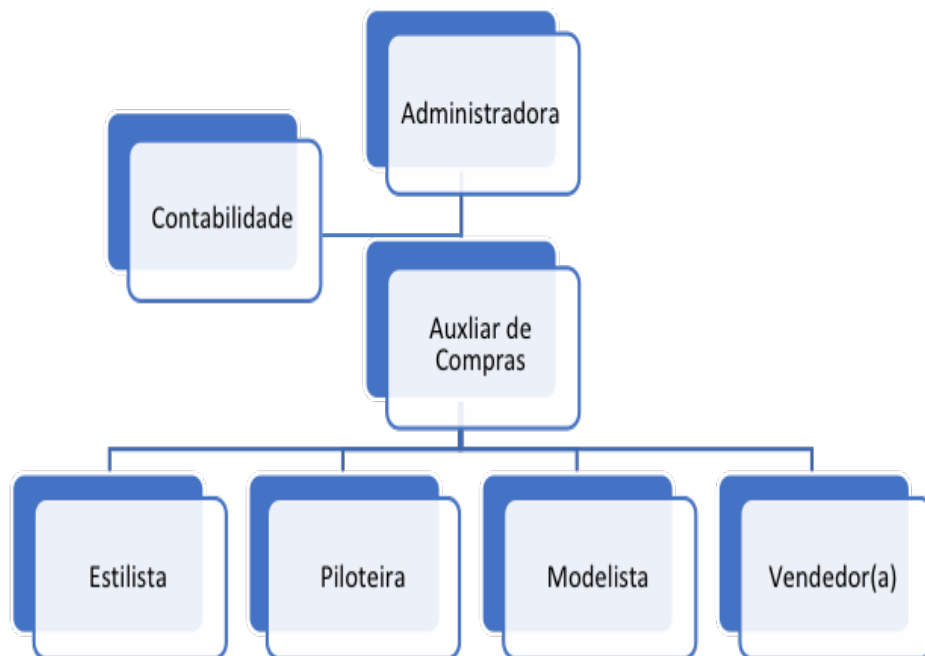
Tabela 1 – Relação de Cargos e Salários

CARGO	SETOR	SALÁRIO
Proprietário	Administrativo / Financeiro	R\$ 5.000,00
Terceirizada	Contabilidade	R\$ 1.000,00
Estilista	Produção	R\$ 3.500,00
Piloteira	Produção	R\$ 1.200,00
Modelista	Produção	R\$ 2.800,00
Assistente de compras	Produção	R\$ 1.600,00
Vendedora	Comercial	R\$ 1.400,00

Fonte: Catho, 2018.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 1 – Estrutura Organizacional da Empresa



Fonte: André Valério Zandoná

2.5 LOCALIZAÇÃO

Depois de várias pesquisas de mercado, identificou-se que grande parte do público alvo, está localizado no bairro do Boqueirão, bairro de Curitiba. Buscando uma infraestrutura que suporte a confecção e a área da loja, afim de redução de custos. A empresa será localizada no endereço abaixo:

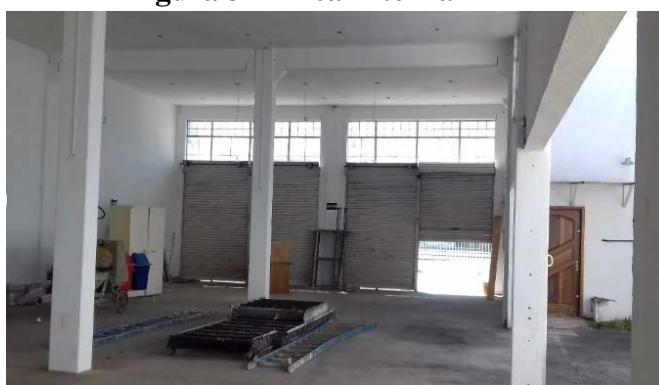
Endereço: Marechal Floriano Peixoto, Boqueirão, Curitiba/PR
Aluguel – R\$ 5.500,00
250m² área útil – 10 vagas

Figura 1 - Mapa do Local

Fonte: *Google Maps*, 2018.

Figura 2 – Fachada Externa da Loja

Fonte: *Imóvel Web*, 2018.

Figura 3 – Área Interna

Fonte: *Imóvel Web*, 2018.

Figura 4 – Área lateral da loja



Fonte: Imóvel Web, 2018

Figura 5 – Cômado interno para o armazenamento do Estoque



Fonte: Imóvel Web, 2018

3. ANÁLISE DE MERCADO

Essa é uma das grandes funções da área de *marketing*, responsável por obter e fornecer dados relacionados aos concorrentes e clientes, para o empreendedor realizar suas decisões. Com a análise de mercado o empreendedor saberá melhor sobre sua empresa, seu produto, se os recursos são suficientes a demanda, para atender as necessidades dos clientes e se conseguira competir os concorrentes. “A Análise de Mercado, não é um fim, é um meio para um fim: melhorar a tomada de decisões” (CHISNALL, 1980. p. 5)

Conforme explicado por Peter Chisnall (1980) no trecho acima, a análise de mercado deve ser constante. Isso acontece, pois, o mercado, a sociedade, a economia, a tecnologia e as pessoas são variáveis. Sendo assim, a fim de prevenir riscos é necessário que se tenha o hábito de refazer as análises de mercado com frequência.

3.1 ANÁLISE DA DEMANDA

O público-alvo é feminino e tem faixa etária de 27 a 52 anos. A maioria delas são graduadas e da classe social A e B. Além disso, lucram no mínimo de três salários mínimos e residem nas proximidades do bairro Boqueirão, em Curitiba.

Sobre a situação civil, essa é dividida: as solteiras e casadas. Normalmente as casadas possuem no máximo dois filhos e casualmente fazem compras nas lojas próximas da sua casa e *shopping centers*. Notou-se que se são estimuladas por uma indicação, compram o produto ou serviço sendo atraídas pela qualidade, mesmo com um preço acima da média.

Segundo dados do SEBRAE (2015), o Brasil é o quinto país na posição mundial do *ranking* mundial no consumo de roupas, com R\$ 42 bilhões em vendas. Esse segmento de vestuário totaliza mais de 365 mil empresas, com mais de 679 mil postos de trabalho, movimentando R\$ 9,3 bilhões em salários. Em uma pesquisa no segmento varejista do *Webshoppers*, feito pelo E-bit em 2016, mostrou que nas categorias de artigos para compra, a categoria “Moda e Acessórios” liderou o volume de pedidos do comércio de eletrônicos, consumindo 15% do mercado.

Voltando para a pesquisa de 2015 realizada pelo SEBRAE, averiguou-se que 15% das pequenas empresas do Brasil realizam vendas pela internet e pelas redes sociais, onde a maioria divulga o negócio dessa forma, o que mostra que é uma fatia do mercado pouco explorada.

Embora a Empresa fictícia Rosenberg Confecções esteja em um segmento com forte potencial, existem grandes concorrentes que competem com marca, preços mais baixos, facilidade no pagamento das compras, promoções, etc.

Através de pesquisa realizada pelo Censo de 2010, no bairro Boqueirão em Curitiba, a população totaliza 73.178 habitantes, sendo que existem mais mulheres do que homens. A população é composta de 52.01% de mulheres e 47.99% de homens e 67,9% estão entre 15 a 64 anos. Além disso, é um bairro bem localizado cercado de áreas residenciais e comerciais.

3.2 PREÇO

A estratégia de preço contempla em oferecer os produtos com preços mais acessíveis, mas dentro da faixa do mercado, para atender o maior número possível de clientes da região. Para atingir este objetivo, a proximidade com os fornecedores é fundamental, para negociar com frequência o custo de matéria prima. É crucial ter contato com vários fornecedores, estruturar a cadeia de montagem para evitar desperdícios e perdas, e quando for possível

umentar a cadeia visando reduzir o custo fixo por unidade. A divulgação será focada em mídias eletrônicas, além da criação de um site de vendas eletrônicas.

É de tamanha importância sempre comparar o valor dos produtos dos concorrentes, com frequência semanal, para manter a competitividade no preço.

Tabela 2 – Comparativa de Preços Concorrentes

CONCORRENTES				
Peças	Empresa 1: AB	Empresa 2: AC	Empresa 3: AD	Empresa 4: Rosenberg
Blusa	De R\$ 79,90 a 249,00	De R\$ 59,90 a 120,00	De R\$ 49,90 a 99,90	De R\$ 39,90 a 89,90
Calça	De R\$ 179,90 a 299,90	De R\$ 120,00 a 179,90	De R\$ 99,00 a 165,00	De R\$ 85,00 a 135,00
Saia	De R\$ 79,00 a 150,00	De R\$ 69,00 a 130,00	De R\$ 49,00 a 79,00	De R\$ 39,00 a 79,00
Shorts	De R\$ 59,90 a 79,00	De R\$ 79,90 a 249,00	De R\$ 49,90 a 99,90	De R\$ 45,00 a 89,00
Blazer	De R\$ 180,00 a 320,00	De R\$ 120,00 a 200,00	De R\$ 120,00 a 190,00	De R\$ 99,90 a 160,00
Camisa	De R\$ 89,90 a 140,00	De R\$ 89,00 a 120,00	De R\$ 89,90 a 99,00	De R\$ 79,90 a 99,00

Fonte: André Valério Zandoná

Tabela 3 – Comparativa de preços concorrentes / Serviços / Ajustes / Sob Medida

CONCORRENTES				
Serviços	Empresa 1: AB	Empresa 2: AC	Empresa 3: AD	Empresa 4: Rosenberg
Ajustes em geral	De R\$ 25,00 a 65,00	De R\$ 20,00 a 45,00	De R\$ 18,00 a 50,00	Preço único R\$ 10,00
Peças sob medida	De R\$ 350,00 a 600,00	De R\$ 300,00 a 450,00	De R\$ 290,00 a 500,00	De R\$ 180,00 a 250,00

Fonte: André Valério Zandoná

3.3 ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO

Como o Bairro Boqueirão possui perfil residencial, a divulgação inicial aconteceu por táticas antigas e mais recentes. Acontecerá através de panfletagens e divulgação em meios tecnológicos, buscando acompanhar as tendências do mercado de marketing digital.

A panfletagem acontecerá através de empresas terceirizadas e especializadas neste segmento, durante os 30 primeiros dias no bairro da empresa. Para garantir a efetividade, será

realizada em horários alternados e em locais de com grande movimento, com funcionários bem treinados e apresentados. Depois disso o foco será concretizar parcerias com os comércios próximos a loja, com a estratégia de indicação: A cada cinco indicações, o indicador ganhará uma peça no valor de R\$ 150,00.

Além desses dois meios, *Facebook* e *Instagram* serão atualizados diariamente para ter conexão com os clientes já cadastrados, com divulgação de novidades e dicas sobre moda. E por último, divulgação no *Google*, com pacotes mensais nos primeiros dois anos da empresa.

Tabela 4 – Relação de Custos de Anúncio

RELAÇÃO DE CUSTOS PARA ANÚNCIO	
Meio de Comunicação	Preço
Instagram (por clique)	R\$ 0,50
Facebook (por clique)	R\$ 0,50
Panfletos (milheiro)	R\$ 45,00
TOTAL	R\$ 46,00

Fonte: André Valério Zandoná

3.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Segundo Kotler (2008, p. 15-16), “Concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Conhecer os seus concorrentes é preparar-se para uma competição a fim de conquistar seu espaço no mercado.”.

Em relação a empresa Rosenberg, existe a concorrência das grandes lojas já estabelecidas no mercado, mas existe também uma concorrência que vem de fora, que é uma preocupação de todas as empresas. É a produção de roupas vindas principalmente da Ásia – China, Taiwan, Malásia, etc – que cada vez mais são comuns nas lojas de roupas e que segundo a ABIT, medem concorrências desleais e prejudicam a indústria têxtil do Brasil.

Para a China manter o preço baixo dos produtos, mantém-se a moeda desvalorizada por artifícios governamentais (aprox. 30% menor que o real) e não seguem as mesmas leis trabalhistas, previdenciárias e ambientais do Brasil. Ainda segundo a ABIT, a indústria brasileira tem capacidade de suprir a demanda nacional, mas é necessário investir em qualificação de mão-de-obra, fazer investimentos em infraestrutura, modernizar as leis trabalhistas, reduzir os impostos característicos do setor e baixar os juros. Segue a seguir a relação de concorrentes diretos e indiretos da Empresa fictícia Rosenberg Confecções.

3.5 CONCORRENTES DIRETOS

Em relação aos concorrentes diretos, todos são confecção de roupas, porém não fornecem o serviço de ajustes personalizados nas roupas.

Empresa 1: AB

Endereço: Rua Desembargador Antônio de Paula, 3194 - Boqueirão, Curitiba - PR, 81750-450

Figura 6 – Localização da AB



Fonte: *Google Maps*, 2018.

Empresa 2: AC

Endereço: Rua Dr. Danilo Gomes, 787 - Boqueirão, Curitiba - PR, 81670-150

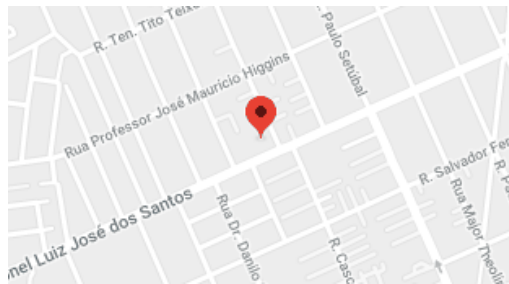
Figura 7 – Localização da AC



Fonte: *Google Maps*, 2018.

Empresa 3: AD

Endereço: Rua Coronel Luiz José dos Santos, 2644 - Loja 04 - Boqueirão, Curitiba - PR, 81670-400

Figura 8 – Localização da AD

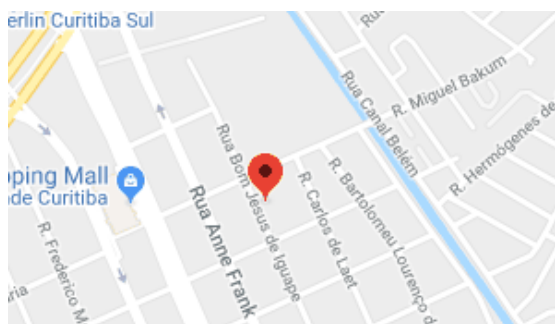
Fonte: *Google Maps*, 2018.

3.6 CONCORRENTES INDIRECTOS

O concorrente indireto localizado próximo ao barro é uma oficina de costura, única próxima a loja.

Empresa 1: Sewing

Endereço: Rua Bom Jesus de Iguape, 841 - Hauer

Figura 9 – Localização da Sewing

Fonte: *Google Maps*, 2018.

4. OFERTA DA EMPRESA

4.1 DESCRIÇÃO DETALHADA

Como mencionado anteriormente, a estratégia de negócio é voltada para o público feminino, com foco no perfil físico. Esse é um público exigente e ao mesmo tempo é um serviço de alto valor agregado, sendo assim o foco deverá ser em peças de qualidade, mas a preços acessíveis. Além disso, através da tecnologia, a loja conta com um totem para auxiliar a escolher a roupa sem a necessidade de provar, facilitando a compra, além de ser uma novidade no setor.

4.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva começara no ambiente da loja, com estilo retro, e sendo alterado de acordo com a moda em destaque, com um ambiente agradável com ar condicionado, *wi-fi*, tv, cadeiras confortáveis e revistas do ramo de vestuário.

Os colaboradores serão treinados para terem conhecimentos elevados na área de Alta Costura, além da exigência de conduta respeitosa com a cliente, com o intuito de agradar e fidelizar o cliente já na primeira compra.

Por fim, o totem, que auxiliará na escolha do vestuário pela consumidora, para transformar a experiência na melhor e mais realista possível, além de poupar tempo e incomodo na troca de roupas.

4.3 POSICIONAMENTO

O perfil de clientes será o público feminino, de classes sociais A e B, preferencialmente em no Bairro Boqueirão em Curitiba sendo um público da faixa etária a partir dos 27, até os 52 anos, com o posicionamento de ter um produto de qualidade e de preço acessível.

4.4 ANÁLISE SWOT

A análise *SWOT* é uma técnica que resume os principais fatores internos e externos das organizações empresariais.

A sigla *S.W.O.T.*, tradução do português F.O.F.A., deriva da língua inglesa e traduz: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo. (ANDRADE *et al*, 2008).

Esta técnica é aplicada nos planejamentos estratégicos e como sua representação é feita em quadro, fica mais fácil de visualizar os aspectos internos e externos, o que ajuda na criação de ações estratégicas para o desenvolvimento, através das oportunidades e potenciais, além de ajudar a prevenir e contornar os riscos e prejuízos.

Logo abaixo está a Análise *SWOT* da Empresa fictícia Rosenberg Confecções:

Força:

- Agilidade a tendências
- Acolher diversos perfis
- Ser moderno
- Fornecer uma necessidade

Fraquezas:

- Prazos curtos com os fornecedores
- Nome não conhecido
- Capital curto
- Vários concorrentes definidos
- Mão de obra pequena

Oportunidades

- Utilização de tecnologia
- Negócio inovador

Ameaças

- Alteração no hábito dos clientes
- Concorrência alta
- Economia em recuperação

5. PLANO OPERACIONAL

Rocha (1999, p. 159), cita que “produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações.”

Quando se comercializa o produto, o cliente tem suas necessidades preenchidas, já a empresa aumenta suas receitas, favorecendo ambos na troca realizada.

Sobre o serviço, para Lima (*et al*, 2007), “é um processo constituído de uma série de atividades mais ou menos intangíveis que têm interação com o cliente.”

5.1 O PRODUTO

A loja Rosenberg trabalhará com variados tipos de produtos como calça, camisa, blusa, blazer, vestido, shorts, dispostos de maneira pratica e que facilite a escolha da cliente.

Ou seja, será poucas opções de modelo a disposição na loja, com pouca poluição visual e exposição de produtos por categorias, exemplo: calça com calça, etc. Além disso, existirá o serviço de ajustes dentro da loja, para caso seja necessário, o ajuste seja feito no momento da compra, isso aumenta a percepção de valor dos produtos, pois as consumidoras não precisaram se locomover em busca de serviços de terceiros. Esse é a principal atividade que foca nas mulheres normalmente não conseguem encontrar a vestimenta ideal em termos de tamanho.

E por último, a loja contará com o provador virtual, que será alocado como custo de Marketing, onde as clientes não precisaram experimentar as roupas para compra-las, deverão apenas ficar em frente ao provador e ele simulará a troca de roupa, como segue abaixo.

Figura 10 – Provador Virtual (ou espelho Mágico) – da russa AR Door



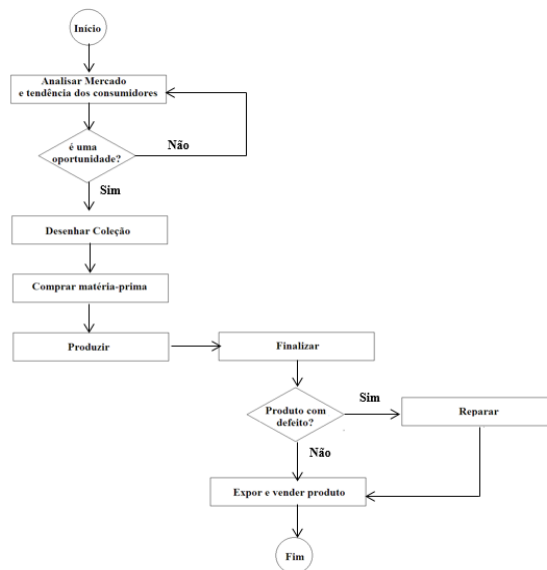
Fonte: Com104moda, 2018.

5.2 ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA

Como diz Peter Drucker em seu livro “Fator Humano e Desempenho: O melhor de Drucker sobre Administração”, de 1981, através de uma do ambiente, cabe ao líder convergir as necessidades individuais às necessidades da organização, sendo assim, motivando os funcionários para que trabalhem em sinergia em prol da organização.

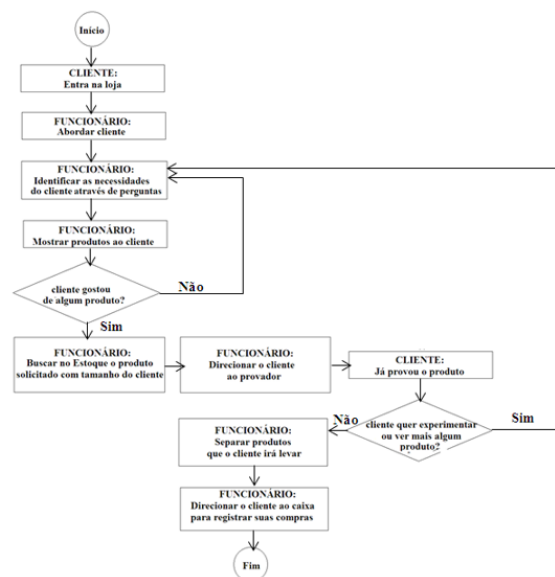
Para garantir essa sinergia, segue abaixo os processos de produção e serviço ao cliente da Empresa fictícia Rosenberg Confecções:

Figura 10 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CONFECCÃO E PRODUÇÃO



Fonte: André Valério Zandoná

Figura 11 – Fluxograma do Processo de Comercialização (Loja física)

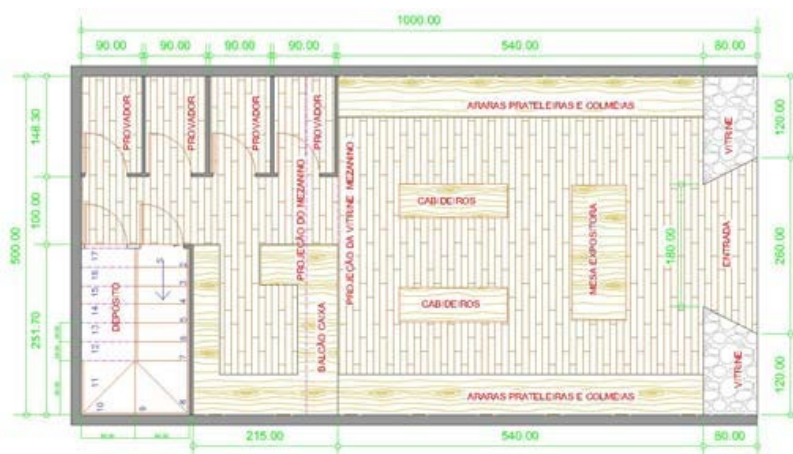


Fonte: André Valério Zandoná

5.3 ESTRUTURAÇÃO E PROJETO

A partir do momento em que se planeja um *layout*, estamos concretizando a distribuição das tarefas de modo eficiente para a produção ou fornecimento de serviço. Como visamos excelência e disciplina em nosso serviço de confecção e vendas. Projetamos o *layout* para disponibilizar conforto e segurança e atendimento diferenciado para nossos funcionários e clientes. A seguir, o *layout* da loja física.

Figura 12 – Planta da Loja Física



Fonte: Site Medau, 2018.

6. PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é extremamente necessário para mitigar os riscos e se preparar para possíveis cenários como falta de demanda, piora na economia, etc.

Segundo Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

Segundo Ross (1998, p.02), “O Plano Financeiro é um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar, e controlar as suas ações na consecução de seus objetivos.”.

Gitman, em seu livro “Princípios Administração Financeira” (1997), diz que “há dois aspectos-chave para a formação de um Plano Financeiro, o primeiro envolve o planejamento do orçamento do fluxo de caixa da empresa, e o segundo, o planejamento de lucros, é realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para os fins do planejamento financeiro interno, como também credores atuais e futuros.”

Dessa forma fica claro a necessidade do estudo com entradas e saídas de caixa, o que dá início ao Plano Financeiro. Além das vantagens já citadas, ele ajuda nas decisões futuras com base nos dados de meses e anos passados.

Para aprimorar o Plano Financeiro, é de extrema importância detalhar os custos com os produtos e/ou serviços, para conseguir determinar o preço de venda e também projetar as receitas.

6.1 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Segundo Megliorini (2007, p. 10), “para saber se um custo é fixo ou variável, é preciso analisar como ele reage às alterações no volume de produção. Se o volume se alterar e o custo também, ele será variável; do contrário, será fixo”.

Além disso, Megliorini explica que os custos fixos não aqueles relacionados a produção da organização, eles independem da quantidade a ser produzida, como exemplo: aluguel, salários de funcionários, etc. Já os custos variáveis têm influência da quantidade produzida, podendo aumentar ou diminuir, como exemplo: o custo com matéria prima.

Tabela 5 – Folha de Pagamento

CARGO	SETOR	SALÁRIO
Proprietário	Administrativo / Financeiro	R\$ 5.000,00
Terceirizada	Contabilidade	R\$ 1.000,00
Estilista	Produção	R\$ 3.500,00
Piloteira	Produção	R\$ 1.200,00
Modelista	Produção	R\$ 2.800,00
Assistente de compras	Produção	R\$ 1.600,00
Vendedora	Comercial	R\$ 1.400,00

Fonte: André Valério Zandoná

Tabela 6 – Custo Fixo

Descrição	1º mês	2º mês	3º mês
Água	80,00	80,00	80,00
Aluguel	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Depreciação	261,10	261,10	261,10
Energia Elétrica	150,00	150,00	150,00
Importos e Taxas	300,00	300,00	300,00
Manutenção Equip	200,00	200,00	200,00
Material Limpeza	150,00	150,00	150,00
Material Escritório	50,00	50,00	50,00
Marketing (MKT)	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Pro-Labora + (20% INSS)	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Salários e Encargos	17.076,58	17.076,58	17.076,58
Seguro Empresa	150,00	150,00	150,00
Serviços terceirizados	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Telefonia	140,00	140,00	140,00
Pequenas despesas	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Total	34.357,68	34.357,68	34.357,68

Fonte: André Valério Zandoná

Tabela 7– Rateio dos Custos e Cálculo do preço de venda (base comparativa da concorrência)

Rateio dos custos e valor de venda

Produto	Custo Unit Liq	Qt venda Estimada	Custo x Qtd	Part %	Lucro %	Valor venda	Venda x Qtd
Blusa	R\$ 16,50	266,67	R\$ 4.400,00	13%	393%	R\$ 64,90	R\$ 17.306,67
Calça	R\$ 31,50	240,00	R\$ 7.560,00	23%	349%	R\$ 110,00	R\$ 26.400,00
Saia	R\$ 18,00	253,33	R\$ 4.560,00	14%	328%	R\$ 59,00	R\$ 14.946,67
Shorts	R\$ 15,00	333,33	R\$ 5.000,00	15%	447%	R\$ 67,00	R\$ 22.333,33
Blazer	R\$ 31,39	200,00	R\$ 6.277,69	19%	414%	R\$ 129,95	R\$ 25.990,00
Camisa	R\$ 15,92	173,33	R\$ 2.760,00	8%	562%	R\$ 89,45	R\$ 15.504,67
Serviço	R\$ 7,50	333,33	R\$ 2.500,00	8%	133%	R\$ 10,00	R\$ 3.333,33
Total		1.800	R\$33.057,69	100%			R\$ 125.814,67

Fonte: André Valério Zandoná

6.2 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial é necessário para suprir as necessidades e gastos da empresa até que a empresa consiga se manter sem a necessidade de empréstimos. Esses custos iniciais podem ser explicados como a compra de equipamentos, mobiliários, fazer reformas, etc.

Tabela 8 – Investimento Inicial

Investimentos Fixos			
Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
1 - Equipamentos			
a Máquina Galoneira	1	R\$ 854,05	R\$ 854,05
b Máquina de costura Overlock	1	R\$ 1.851,55	R\$ 1.851,55
c Máquina de costura Interlock	1	R\$ 1.994,05	R\$ 1.994,05
d Máquina de costura reta industrial	1	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
e Máquina de costura pespontadeira	2	R\$ 2.249,01	R\$ 4.498,02
f Máquina de costura refiladeira	2	R\$ 2.590,00	R\$ 5.180,00
g Máquina de costura zig-zag	1	R\$ 655,40	R\$ 655,40
h Máquina de casear	1	R\$ 476,91	R\$ 476,91
i Máquina de travete	1	R\$ 6.200,00	R\$ 6.200,00
j Mesa c/ cadeira	1	R\$ 359,90	R\$ 359,90
l Ferro a vapor	1	R\$ 231,91	R\$ 231,91
m Mesa de corte	1	R\$ 329,00	R\$ 329,00
Total Equipamentos depreciáveis			R\$24.730,79
Total Equipamentos não depreciáveis			R\$ -
2 - Móveis e Utensílios			
a Manequim	3	R\$ 439,00	R\$ 1.317,00
b Balcão caixa	1	R\$ 282,14	R\$ 282,14
c Espelhos	3	R\$ 76,90	R\$ 230,70
d Banqueta (caixa)	1	R\$ 139,90	R\$ 139,90
e Puff	1	R\$ 199,90	R\$ 199,90
f Araras	5	R\$ 103,25	R\$ 516,25
g Provedor	3	R\$ 399,95	R\$ 1.199,85
h Mesa de café	1	R\$ 175,74	R\$ 175,74
i Armário	1	R\$ 215,00	R\$ 215,00
Total Equipamentos depreciáveis			R\$ 1.989,88
Total Equipamentos não depreciáveis			R\$ 2.286,60
3 - Equipamentos de informática			
a Computadores	1	R\$ 863,55	R\$ 863,55
b Impressora	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
Total Equipamentos depreciáveis			R\$ 1.162,55
Total Equipamentos não depreciáveis			R\$ -

Fonte: André Valério Zandoná

6.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Segunda Reis (1993. pág.104), a análise das demonstrações financeiras possibilita ao empreendedor, obter informações do passado, da situação atual e fazer projeções para o futuro. A demonstração traz todos resultados da organização do período analisado, onde as despesas são subtraídas das receitas e desta forma é apresentado o resultado, sendo lucro ou prejuízo.

Tabela 9 – DRE

Demonstrativo de Resultado			
DRE - Rosenberg			
	JANEIRO/2019	FEVEREIRO/2019	MARÇO/2019
(=) Receita Bruta de Vendas	40.000,00	97.500,00	101.500,00
(-) Impostos sobre Vendas			
(-) ICMS	6.800,00	16.575,00	17.255,00
(-) PIS	260,00	633,75	659,75
(-) COFINS	1.200,00	2.925,00	3.045,00
(=) Receita Líquida de Vendas	31.740,00	77.366,25	80.540,25
(-) CMV	33.057,69	33.057,69	33.057,69
(=) Resultado Bruto	- 1.317,69	44.308,56	47.482,56
(-) Despesas Operacionais			
(-) Folha de pagamento e demais custos fixos	34.357,69	34.357,69	34.357,69
(=) Resultado antes do CSLL/IRPJ	- 35.675,38	9.950,87	13.124,87
(-) CSLL (9%)	- 3.210,78	895,58	1.181,24
(-) IRPJ (15%)	- 5.351,31	1.492,63	1.968,73
(=) Resultado Líquido	- 27.113,29	7.562,66	9.974,90

Fonte: André Valério Zandoná

6.4 BALANÇO PATRIMONIAL

Para Matarazzo (2010. pág.372), balanço patrimonial demonstra qualitativamente e quantitativamente a posição patrimonial e financeira da organização de uma determinada data. É composto por duas colunas, a do lado esquerdo mostra o que a empresa possui (denominada de Ativo), e a do lado direito que mostra a origem dos recursos (denominada Passivo).

Segundo Marion (2009. pág. 129), a diferença entre o Ativo e o Passivo é igual ao Patrimônio Líquido, onde os recursos próprios da empresa que pertencem aos sócios.

Tabela 10 – Balanço Patrimonial

Rosenberg			
Balanço Patrimonial 1º mês			
ATIVO	Valor	PASSIVO	Valor
Ativo Circulante	110.000,00	Passivo Circulante	40.000,00
Caixa	40.000,00	Fornecedor	40.000,00
Banco	70.000,00		
Ativo Não Circulante	30.169,82	Passivo Não Circulante	30.169,82
Equipamentos	30.169,82	Financiamento	30.169,82
		Patrimônio Líquido	70.000,00
		Capital Social	70.000,00
TOTAL	140.169,82	TOTAL	140.169,82

Fonte: André Valério Zandoná

6.5 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Segundo *Zdanowicz* (2000. Pág.23), o fluxo de caixa de uma empresa é igual ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um determinado período. Segundo ele, é a ferramenta principal de gestão financeira, pois com ela se planeja, controla e analisa as receitas, além das despesas e investimento. Segue abaixo a projeção de vendas para o primeiro trimestre:

Tabela 11 – Fluxo de caixa

Fluxo de Caixa			
FLUXO DE CAIXA			
	Realizado	Realizado	Realizado
	1º mês	2º mês	3º mês
Entradas			
Aporte inicial do sócio	70.000,00		
Recebimento de vendas	40.000,00	97.500,00	101.500,00
TOTAL DAS ENTRADAS	110.000,00	97.500,00	101.500,00
Saídas			
Investimento inicial	30.169,82		
Fornecedores	33.057,00	33.057,00	33.057,00
IRPJ/CSLL	4.400,00	10.725,00	11.165,00
Impostos s/ Vendas	8.260,00	20.133,75	20.959,75
Folha de pagamento e demais cus	34.357,69	34.357,69	34.357,69
TOTAL DAS SAÍDAS	110.244,51	98.273,44	99.539,44
(Entradas - Saídas)	- 244,51	- 773,44	1.960,56
Saldo Anterior		- 244,51	- 1.017,95
Saldo Final	- 244,51	- 1.017,95	942,61

Fonte: André Valério Zandoná

6.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Para verificar se o negócio é rentável e terá retorno, é necessário realizar uma análise de risco, onde o volume de atividade da empresa e seu resultado, irão interferir nos indicadores (SILVA, 2001; p.485).

Ao alcançar o final de um trimestre de atividades, por meio administrativo e Contábil, percebe-se a alta rentabilidade e o baixo custo de investimento para execução do plano e do negócio.

É muito importante acompanhar a variação de preço dos concorrentes por se tratar de produtos produzidos, o custo é baixo e a margem de lucro é alta, podendo ser alterado rapidamente. Além disso, é importante saber comprar, sendo bom o negócio quando você compra bem, pois vende bem.

Com lucro já no terceiro mês e primeiro trimestre de venda, a empresa apresenta uma boa projeção do seu futuro, agregando valor ao bairro e cidade, além da inovação tecnológica apresentada.

7 CONCLUSÃO

Através da finalização do presente estudo obteve-se um vasto aprendizado a respeito de empreendedorismo e a viabilidade de abertura da empresa fictícia Rosenberg, que pretende atuar no Bairro Boqueirão, na cidade de Curitiba. Através do plano de negócios demonstrou-se que a empresa tem boas chances de sucesso e assim estruturar a empresa. Para tal feito, é imprescindível sempre reanalisar o mercado, a demanda e a concorrência, pois em todos apresentou-se cenários positivos e negativos, dependendo do ponto de vista em questão analisado.

Trata-se de pontos positivos e negativos pelo fato de alguns dados levantados não serem propícios para estruturação da empresa. Um dos quesitos que foi levantado como obstáculo é a forte penetração através de importação de produtos oriundos da China, com preço e qualidade inferiores ao da empresa Rosenberg, mas que tem grande potencial para afetar o mercado. Em contrapartida, a loja da empresa Rosenberg terá foco no cliente final conseguindo atingir o público local com mais facilidade e através de um bom atendimento e até vantagem tecnológica, conquistar e fidelizar seus clientes.

Ao analisar os dados do Plano de Negócios apresentado e fazer um balanço dos pontos positivos e negativos, chega-se à conclusão que o retorno financeiro da operação é bom e rápido, e vale o investimento. Por fim, porém, com a ressalva de que o empreendedor deve estar sempre atento as mudanças do mercado e captar as oportunidades de negócios, além de refazer as análises de mercado, demanda e concorrência com frequência.

8 BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, J. C. *et al.* **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social.** Artigo Acadêmico. Universidade do Vale do Paraíba. São Paulo. 2008.

BARRETO L. P. (1998). **Educação para o empreendedorismo.** Educação Brasileira, 1998.

BORGES, H. B. **Planejamento Tributário.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Carta Capital. **Indústria Brasileira Sofre com Concorrência Asiática.** Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/economia/industria-brasileira-sofre-com-concorrenca-asiatica-3793.html>> Data de Acesso em: 10/07/2018.

Catho, **Cargos e Salários.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/salario/action/site/index.php>> Data de Acesso em: 10/07/2018.

Planta de loja. Disponível em: <<http://www.medau.com.br/lojas/lojas.html>> Data de Acesso em: 11/07/2018.

CNAE. **CONCLA.** Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/?view=classe&tipo=cnae&versao=78classe=47814>> Data de acesso em: 10/07/2018.

Pesquisa CENSO 2010. Disponível em: <http://populacao.net.br/populacaoboqueirao_curitiba_pr.html> Data de Acesso em: 10/07/2018.

Pesquisa CENSO 2010. Disponível em: <<https://com104moda.wordpress.com/tag/espelho-virtual/>> Data de Acesso em: 12/07/2018.

Conta Azul. **O que é Simples Nacional?** Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/o-que-e-simples-nacional/>> Data de Acesso em: 10/07/2018.

CHISNALL, M. P. **Pesquisa Mercadológica.** 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 2004, São Paulo: Saraiva

COBRA, H. N. M. **Administração de Marketing.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor.** 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

_____. **O segredo de Luisa.** 2006, São Paulo: De Cultura.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios.** 2.edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.
ELY, Richards T. and RESS, Ralf H. Outline of economics, 6º edição. 1937.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Drucker sobre Administração**. 1ª Ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1981.

EXAME. **Cisco Inventa... O espelho mágico**. Disponível em:
www.google.com.br/tecnologia/cisco-inventa-o-espelho-magico/amp/ Data de 10/07/2018.

LIMA. M., SAPIRO, A., VILHENA. J. GANGANA, B. **Gestão de Marketing**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

Google Maps. **Como chegar**. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps>> Acesso em: 12/07/2018.

GOVERNO FEDERAL. **Economia e Emprego: O que são impostos?** Disponível em:<
<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2010/01/o-que-sao-os-impostos>> Data de Acesso em: 11/07/2018

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 7ª Ed. São Paulo: Hbra,1997.

HAMMER, Michael. **A Revolução da Reengenharia: Um Guia Prático**. 29ª Edição: São Paulo, 1995.

HISRICH, R. D., & Peter, M. P. **Empreendedorismo**. 2004, Porto Alegre: Bookman.
MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Marknet. **6 Motivos para investir no Mercado de Confecções**. Disponível:<<https://www.marknet.com.br>> Data de Acesso em: 10/07/2017

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 09-10

REIS, A. C. R. **Análise de Balanços** – 1.ed. – São Paulo: Saraiva, 1993.

ROCHA. A. C. C. **Marketing, Teoria e prática no Brasil**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas. 1994. p.159.

ROSS. S. A. **Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo: Bookman, 2015.

Secretaria da Fazenda. **Simples Nacional**. Disponível em:<www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3> Data de acesso em Acesso em: 10/07/2018

SEBRAE. **Roupas em Alta**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revista%20Conex%C3%A3o/conexao_39.pdf Data de Acesso em: 09/07/2018

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, PHILIP. **Princípios do Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

KÜHL Fabiana. **Plano de Negócios**. Curso iPED, site: www.iped.com.br. Link: <https://www.iped.com.br/ava/sala?curso=20602&voltou=1>. Acesso em 09 de Julho de 2018.

Imóvel Web. Busca de loja de roupas no Boqueirão, Curitiba. Disponível em: <https://www.imovelweb.com.br/propriedades/loja-galpao-250m2-mal-floriano-0-01-quadra-do-terminal-2934085885.html> Acesso em: 09/07/2018

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 8ª edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.