FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

ALEXANDRE DIAS SCHOBER

ILDA CRISTINA DE BORBA

JULIANA GRASIELE JÉSS ROCHA

RAFAELA DAMIANI ZILLI

RICARDO ANDRÉ BORGES

PLANO DE NEGÓCIOS

RAFAELA ZILLLI

CURITIBA

2012

ALEXANDRE DIAS SCHOBER

ILDA CRISTINA DE BORBA

JULIANA GRASIELE JÉSS ROCHA

RAFAELA DAMIANI ZILLI

RICARDO ANDRÉ BORGES

PLANO DE NEGÓCIOS

RAFAELA ZILLI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do título de especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do MBA em Gestão Financeira, Controladoria, do Instituto de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, turma 02/2011.
Orientador: Professor Osvaldo Malta Callegari.

CURITIBA
2012

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso
"Plano de Negócios: Rafaela Zilli"

elaborado por: Alexandre Dias Schober, Ilda Cristina de Borba, Juliana Giselle Jéss Rocha, Rafaela Damiani Zilli e Ricardo Andre Borges

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 05 de dezembro de 2012.

_____

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador

_____

Osvaldo Malta Callegari

Professor orientador

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Alexandre Dias Schober, Ilda Cristina de Borba, Juliana Giselle Jéss Rocha, Rafaela Damiani Zilli e Ricardo Andre Borges, abaixo assinados, do curdo de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia ISAE/FGV, no período de 20/06/2011 a 10/12/12, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Plano de Negócios – Rafaela Zilli" é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 05 de dezembro de 2012.

_____

Alexandre Dias Schober

_____

Ilda Cristina de Borba

_____

Juliana Giselle Jéss Rocha

_____

Rafaela Damiani Zilli

_____

Ricardo Andre Borges

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócio visa apresentar informações da futura loja de moda feminina na cidade de Curitiba - PR. Serão relatados aspectos pertinentes à criação da organização como o conceito e apresentação do negócio, análise de mercado (clientes, fornecedores e concorrentes), os processos, passando pela organização do negócio, marketing e vendas, plano financeiro, pesquisa de mercado e estratégia mercadológica.

O intuito do plano de negócios é colocá-lo em prática para suprir a necessidade da região com o fornecimento vestuário voltado às mulheres.

Sabe-se que a disponibilidade de roupas voltadas para este nicho de mercado é alta, entretanto, a equipe percebeu que poderia alcançar uma vantagem competitiva para esta empresa, considerando que há pouca disponibilidade na região de produtos com esta proposta nos estabelecimentos concorrentes.

Além de já conhecer a excelente qualidade dos produtos, a equipe considera muito importante que o varejo na região.

Sendo assim, o estudo buscou encontrar respostas para quaisquer questionamentos quanto à oportunidade de negócio a fim de se captar todas as oportunidades de agregar valor de venda ao produto e eliminar os prováveis riscos que a empresa correrá.

Por fim, o plano ainda apresenta os resultados da pesquisa de análise de mercado feita entre consumidoras da região. Nesta etapa é possível verificar a aceitabilidade tanto da organização que pretende ser aberta como dos produtos que serão oferecidos.

EXECUTIVE SUMMARY

This business plan intends to provide information about the future of women's fashion store in the city of Curitiba – PR. Relevant aspects of the organization, such as the creation and presentation of the business concept, market analysis (customers, suppliers and competitors), the processes , the business organization , marketing and sales, financial plan, market research and marketing strategy will be reported.

The business plan purpose is to be put into practice to supply the region need by providing clothing towards women.

It is known that the availability of clothing aimed at this niche market is high. However, the team noticed they could achieve a competitive advantage for the company, considering that there is little regional availability of products with this proposal in the competing.

In addition to the knowledge of the excellent quality of the products, the team considers the retail in the region very important.

Thus, the study sought to find answers to any questions about the business opportunity in order to capture all opportunities to add sales value to the product and eliminate possible risks that the company might run.

Finally, the plane also shows the results of the market research analysis made among the consuming region. In this step you can check the acceptability of both the organization, which aims to be open, and products that will be offered.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - As Cinco Forças de Porter 21
Figura 02 - Diagrama de atendimento 65
Figura 03 - Mapa de Localização da loja Rafaela Zilli 68
Figura 04 - Estrutura Organizacional 76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Faixa Etária 31
Gráfico 02 - Estado Civil 31
Gráfico 03 - Escolaridade 32
Gráfico 04 - Renda Mensal 32
Gráfico 05 - Estabelecimentos em Curitiba por Bairro 66
Gráfico 06 - Demanda Mês a Mês (Ano 01 ao Ano 05) 75

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Análise da Concorrência 27
Quadro 02 - Indicadores Estratégicos 44
Quadro 03 - Indicadores Estratégicos e Operacionais 60
Quadro 04 - Fornecedores Roupas e Acessórios 65
Quadro 05 - Fornecedor Embalagem 65
Quadro 06 - Ranking Rendimento Mensal 67
Quadro 07 - Gasto mínimo com folha de pagamento 78
Quadro 08 - Projeção dos salários com benefícios e contribuições previdenciárias 79
Quadro 09 - Custo com recrutamento 82
Quadro 10 – Geração de Vendas 85
Quadro 10 - Indicadores 92

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Projeção da Demanda através da Receita de Vendas 75
Tabela 02 - Investimentos Iniciais 87
Tabela 03 - Pay-back Simples 89
Tabela 04 - Pay-back Descontado 96
Tabela 05 - Valor Presente Líquido 90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL 15
2.1 O NEGÓCIO 15
2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE 16
2.2.1 Matriz de Análise SWOT 17
2.2.1.1 Pontos Fortes - Strenghts 18
2.2.1.2 Pontos Fracos - Weakenesses 19
2.2.1.3 Ameaças - Threats 19
2.2.1.4 Oportunidades - Opportunities 20
2.2.2 As Cinco Forças de Porter 20
2.2.2.1 Ameaça de novos concorrentes 22
2.2.2.2 Rivalidade entre empresas concorrentes 23
2.2.2.3 Poder de barganha dos clientes 23
2.2.2.4 Poder de barganha dos fornecedores 24
2.3 ANÁLISE DE MERCADO 25
2.3.1 Risco do Negócio 25
2.3.2 Análise da Concorrência 26
2.3.3 Novos Entrantes 28
2.3.4 Análise do Mercado Consumidor 29
2.3.4.1 Consumidor 30
2.3.4.2 Pesquisa de marketing 30
2.3.4.3 Gestão comercial e de marketing 33
2.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO 34
2.4.1 Defesa da Escolha do Negócio 34
2.4.2 Posicionamento 35
2.4.3 Segmentação 35
2.4.4 Dimensionamento de Mercado 37
2.4.5 Imagem da Organização 37
2.4.5.1 Cultura 38
2.5 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 39
2.5.1 Missão 39
2.5.2 Visão 40
2.5.3 Valores 40
2.5.4 Objetivos e Estratégias Organizacionais 40

2.5.5 Objetivos Estratégicos 41
2.5.6 Objetivos Funcionais 42
2.5.7 Controle Estratégico 43
2.5.8 Estrutura Organizacional 44
2.6 PLANEJAMENTO MERCADOLOGICO 45
2.6.1 Produto 45
2.6.2 Preço 46
2.6.3 Praça 47
2.6.4 Promoção 47
2.6.4.1 Estratégia e política de preço 47
2.6.4.2 Forças externas que influenciam o apreçamento 49
2.6.5 Distribuição e Logística de Marketing 50
2.7 Produtos Substitutos 50
2.8 Estratégia de Marketing 52
2.8.1 Força de Vendas 52
2.8.2 Políticas e Ações de Acompanhamentos de Vendas 53
2.8.3 Comunicação Integrada 54
2.8.3.1 Estratégias de Comunicação 54
2.8.3.2 Estratégia para Relacionamento 55
2.8.4 Ações de Marketing 56
2.8.4.1 Campanhas de vendas e *merchandisig* 56
2.8.4.2 Estratégia para promoção 56
2.8.5 Objetivo da Estratégia de Marketing 57
2.8.6 Pós Vendas 57
2.8.7 Acompanhamento do Desempenho de Marketing 59
2.8.8 Indicadores Estratégicos e Operacionais 60
2.9 DADOS LEGAIS 61
3 PRODUÇÃO 62
3.1 SERVIÇO 62
3.1.2 Oferta de Valor 63
3.1.3 Diagrama de Atendimento 63
3.1.4 Fornecedores das Mercadorias 64
3.1.5 Fornecedor de Embalagens 65
3.2 LOCALIZAÇÃO 66
3.2.1 Localização do Bairro 66
3.2.2 Localização do Endereço 68
3.3 ARRANJO FÍSICO DAS INSTALAÇÕES 69

3.3.1 Layout e Ambiente Interno 69
3.3.2 Posicionamento do Atendimento e Caixa 70
3.3.3 Posicionamento da Gerência 70
3.3.4 Posicionamento do Estoque 70
3.3.5 Planejamento de TI 71
3.4 CAPACIDADE OPERACIONAL 74
3.4.1 Demanda 74
4. RECURSOS HUMANOS 76
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 76
4.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS 76
4.3 GESTÃO DE CARGOS 77
4.4 CUSTOS FOLHA DE PAGAMENTO 78
4.5 CUSTO COM CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA E BENEFÍCIOS 79
4.6 TERCEIRIZAÇÃO 80
4.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 80
4.8 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO CUSTOS 82
4.9 AVALIAÇAO DE DESEMPENHO 83
4.10 ERGONOMIA 83
4.11 FEEDBACK 83
5 GESTÃO FINANCEIRA 84
5.1 Composição da Receita Operacional 84
5.2 ÍNDICADORES PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO 86
5.2.1 Investimentos Iniciais 86
5.2.2 Capital de Giro 87
5.2.3 Projeção do Fluxo de Caixa 87
5.2.4 Taxa Mínima de Atratividade 87
5.2.5 Custo do Capital 88
5.2.6 Pay-back 88
5.2.7 Taxa Interna de Retorno 90
5.2.8 Valor Presente Líquido 90
5.2.9 Índice de lucratividade líquida - ILL 90
5.2.10 Síntese dos indicadores financeiros 91
6 CONCLUSÃO 92
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 93
8 REFERÊNCIAS 95
APÊNDICE I (Gestão Financeira e Tributária) por Alexandre Dias Schober 98
APÊNDICE II (Gestão de Custos) por Ilda Cristina de Borba 109

APÊNDICE III (Gestão de Recursos Humanos) por Juliana Grasielle Jéss Rocha 119
APÊNDICE IV (Marketing de Relacionamento) por Rafaela Damiani Zilli 129
APÊNDICE V (Gestão de Estoque) por Ricardo Andre Borges 144
ANEXO A (Pesquisa de Mercado) 156

1 INTRODUÇÃO

O empreendedor vive constantemente o desafio de realizar novos negócios ou a renovar e melhorar os já existentes. Para isso, a elaboração do plano de negócio é fundamental para a tomada de decisão.

De acordo com Cecconello e Ajzental (2008, p. 9), planos de negócios são necessários nas mais diversas situações: seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um novo mercado, seja para averiguar a viabilidade de um novo negócio, entre tantas outras exigências que o demandem. Para Dornelas (2008, p. 84), o plano de negócios é uma ferramenta de gestão que pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

Dentro desses conceitos, a elaboração do plano de negócios Rafaela Zilli tem como objetivo geral analisar a viabilidade econômico-financeira do projeto para a abertura do empreendimento. Para isso, o plano de negócios está estruturado, além desta introdução, em estratégia empresarial, produção, recursos humanos, gestão financeira, e, por fim a conclusão.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Ao elaborar um plano de negócios, um assunto que deve ser abordado é a definição da Estratégia Empresarial. A estratégia empresarial é plano de ações, elaborado pelos gestores da empresa, tendo como objetivo vencer a concorrência, ou seja, criar ações com o intuito de neutralizar o concorrente e trazer os clientes para adquirir os produtos e serviços da empresa. Pode-se dizer que a estratégia, orienta a organização para posicionamento no mercado, balizando preço de venda, qualidade do produto e publico alvo.

Henrique e Berton (2005, p.), definem que "estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma ação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização".

Assim, a estratégia é a organização das grandes ideias, traçando ações práticas para serem tomadas com o objetivo de direcionar a empresa e seus membros para a obtenção do resultado.

Dentro da administração estratégica, definiu-se o negócio, realizando a análise do ambiente através da matriz SWOT, e das Cinco Forças de Porter. Com base nas informações da análise de ambiente, realizou-se a análise de mercado para definição de público alvo, preços e produtos. Inicialmente, de uma forma macro pode-se afirmar que a estratégia da Loja Rafaela Zilli é oferecer produtos exclusivos e de alta qualidade, aliado ao bom atendimento, e ambiente confortável.

Portanto no aspecto administração estratégica, destaca-se que, a estratégia inicia-se com uma visão e uma idéia macro do negócio, mas que se deve traduzir em diversas ações, com o objetivo de vencer o concorrente conquistando clientes.

2.1 O NEGÓCIO

A definição do negócio da empresa tem por objetivo definir o ramo de atuação, o limite das atividades, analisando o foco dos produtos que serão ofertados no mercado. Essa é uma fase importante que os sócios e gestores devem refletir para analisar o ambiente, a demanda do mercado e o cenário que a empresa será instalada. Sobre a definição do negócio Lobato (2000, p), diz que: "a definição do negócio de uma empresa visa determinar o seu

âmbito de atuação. Na maioria das vezes não é óbvia esta definição, demandando bastante reflexão e análise".

A definição do negócio não é uma tarefa simples e rápida, pois essa decisão tem impacto direto na participação do mercado. Nesse contexto, Henrique e Berton (2005, p.) apontam algumas dicas para auxiliar na definição do negócio:

> Pense no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos; Pense não só no produto, mas nos serviços que esse produto presta ao cliente; Pense não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente; Pense no produto como um meio para satisfazer o cliente.

Limitar o foco do negócio pode prejudicar o desempenho da empresa, sendo possível a perda de clientes, justamente pela limitação da atividade. Assim, é importante que o gestor analise o ambiente para não perder clientes para a concorrência, sempre antenado com a possibilidade de expandir a empresa, e, às vezes ofertando diferentes produtos.

Desta forma definiu-se o que a Loja atuará no ramo de vestuário, voltado para o público feminino, tendo como produto roupas e acessórios. A Loja será instalada em Curitiba, no Bairro Água Verde, mais precisamente no endereço Avenida Água Verde, número 1738. Inicialmente os produtos serão trazidos do estado de Minas Gerais, com fornecedores de produtos de alta qualidade e design diferenciado. A Loja Rafaela Zilli oferecerá um ambiente diferenciado, disponibilizando um estar com revistas e internet para que o acompanhante do cliente possa aguardar confortavelmente.

Dentre as atividades que serão desenvolvidas na Loja, destaca-se a aquisição de produtos, organização e controle de estoque, treinamento da equipe de vendas, venda de roupas e acessórios ao público feminino e realização do pós-venda.

2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Para definir as ações e estratégias da empresa, bem como o perfil de atuação, o administrador deve conhecer o ambiente que está, ou que pretende iniciar o negócio. Nesse sentido, o ambiente é definido como o macro ambiente, que impactam no negócio através de mudanças nos mercado entre outras. Há também o ambiente operacional, o qual está mais próximo das ações da empresa, ou seja, o impacto está relacionado a clientes e fornecedores, basicamente, mas nem por isso são mais fáceis de controlar.

Henrique e Berton (2005, p.), definem o macro-ambiente como:

> O macro-ambiente geralmente é considerado como uma situação imposta, uma realidade dificilmente modificável pela maior parte das organizações. Grandes e poderosas organizações constituem exceção à regra, já que, mediante lobbies ou descobertas tecnológicas revolucionárias, geram novas tendências e padrões de mercado.

Desta forma, situações como a economia mundial e do país, leis, aspectos sociais e tecnológicos tendem a pressionar as organizações. Estas por outro lado, tem que estar preparadas para situações de mudanças, traçando estratégias para anular o cenário que venha a prejudicar a empresa.

Outro nível de análise do ambiente é relacionado ao ambiente operacional, que é a interação da empresa com o cliente, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços substitutos. No ambiente setorial, a empresa tem um maior controle, sendo que as decisões de uma empresa podem desestabilizar o ambiente setorial. Um exemplo é concessão de descontos, que podem impactar em um determinado segmento do mercado.

Para a Loja Rafaela Zilli, questões do macro-ambiente são de difícil mudança, ou seja, a estratégia é estar "antenado" ao mercado, a política de juros e mercado global, para definição de ações que permitam a empresa responder às mudanças. Quanto às questões operacionais, a Loja Rafaela Zilli deve traçar a política de relação com o fornecedor, com os clientes e demais *stakeholders*. Nesse sentido as ferramentas que serão utilizadas será a Análise SWOT e das Cinco Forças de Porter.

2.2.1 Matriz de Análise SWOT

Para definição da estratégia empresarial, o administrador deve conhecer o ambiente em que a empresa está inserida, ou que pretende ser instalada. Assim, a concorrência define a estratégia e as demais empresas reage à ação realizada, com o intuito de fazer frente no mercado, e enfrentar a concorrência. Nesse sentido o mercado torna-se cada vez mais concorrido entre as empresas, que buscam alternativas para posicionar-se no ramo de atuação.

Contudo, a empresa deve fazer uma análise não só do ambiente externo, mas também da situação interna em relação ao mercado de atuação e a concorrência, e estabelecer estratégias de defesa e reativas na gestão estratégica. Uma ferramenta de gestão importante é a

Análise SWOT, que possibilita ao gestor uma análise completa, interna e externa. A análise SWOT, como ferramenta estratégica possibilita ao administrador conhecer os pontos fortes (**S**trenghts) e fracos (**W**eakenesses) do cenário interno da empresa, e ainda as oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats) do ambiente externo.

Wrigth, Kroll e Parnel (2009, p), conceituam a Análise SWOT como "Uma análise que tem por finalidade cotejar os pontos fortes e fracos de uma empresa com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente".

2.2.1.1 Pontos fortes - Strenghts

Analisando a estrutura que será instalada, e as ações previstas em relação a recursos humanos e estrutura física os pontos fortes da Loja Rafaela Zilli são:

- Recursos Humanos: A equipe de vendas será treinada para não somente realizar a venda, mas entregar a mercadoria desejada pelo cliente. Nesse sentido a equipe de vendas, será formada por consultoras de venda, voltadas para compreender a expectativa e apresentar a mercadoria, dentro do perfil desejado pela cliente.
- Recursos Organizacionais: A Loja Rafaela Zilli terá um software de gestão financeira, compras e controle de estoque, que propiciará a administração o controle efetivo dos setores da Loja. No ponto de vista financeiro, o software deverá gerar informações como o fluxo de caixa realizado e o a realizar, controle de recebíveis, contas a pagar, e movimentação financeira (tesouraria). No quesito controle de estoque, o sistema de gestão possibilitará o acompanhamento dos saldos de estoque, cobertura, estoque mínimo, e necessidade de compra. Ainda, na gestão de compras, o software de gestão trará informações em relação ao fornecedor, desde o cadastro, avaliação do fornecedor e índices de reclamação de determinada marca. No quesito recursos organizacionais, a Loja Rafaela Zilli, terá uma metodologia de acompanhamento da satisfação do cliente, que será o pós venda, que trará à Loja informações como qualidade do produto vendido, qualidade do atendimento prestado. Os recursos organizacionais da Rafaela Zilli são voltados para o objetivo de fidelizar o cliente, propiciando à empresa um ambiente de crescimento e monitoramento do cenário que a Loja está trabalhando.
- Recursos Físicos: A Loja Rafaela Zilli será instalada visando criar um ambiente moderno e agradável. Dentro da estratégia de fidelização do cliente, a Loja terá uma estrutura para o conforto dos acompanhantes do cliente. Enquanto o cliente realiza a

compra, o acompanhante poderá aguardar em uma sala com conforto, com televisão, acesso a internet e café.

2.2.1.2 Pontos fracos - Weakenesses

No mesmo sentido dos pontos fortes da empresa, a análise deve ser realizada para os pontos fracos da empresa, ou seja, as dificuldades que podem prejudicar o desempenho da loja no que tange os recursos disponíveis:

- Recursos Humanos: A principal questão nesse aspecto é a possibilidade do Turnover, que onera a empresa com treinamentos, e ainda, torna mais difícil manter um atendimento do mesmo nível de qualidade. A rotatividade da mão-de-obra pode ser um fator complicador, pois a equipe de vendas é peça chave na questão da fidelização do cliente. O plano da Loja Rafaela Zilli é criar um relacionamento de confiança entre a consultora de vendas e o cliente, mas esse relacionamento pode ser um futuro ponto de dificuldade, pois a consultora ao desligar-se da Loja, pode tentar levar os clientes para a concorrência.
- Recursos Organizacionais: Um dos pontos fracos nesse quesito é a previsão de vendas de determinados itens. O setor de vestuário é um ramo de atividade que altera as vendas em relação ao clima da região. Assim, esse ponto poderá ser um dos quesitos de dificuldade para previsão de vendas, pois a região de Curitiba tem uma variação climática significativa.

2.2.1.3 Ameaças - Threats

Analisando o ambiente externo, pode-se afirmar que toda empresa sofre ameaças, de diversos aspectos. As ameaças para a empresa estão ligadas a questões econômicas, sociais, tecnológicas e político-legais. As questões político legais estão ligadas a situações de governo, eleições, perfil do governante, que implicam em retração ou expansão da economia. Ameaças tecnológicas estão relacionadas com a evolução da tecnologia, ou seja, dependendo do ramo de atividade, um determinado produto pode ficar obsoleto rapidamente, ou ser substituído por uma inovação. As questões sociais estão ligadas a cultura da região, costumes e hábitos. Ainda quanto a questão econômica, são as situações ligadas a desvalorização da moeda, taxas de juro, taxas de inflação entre outros.

Na analise realizada para o plano de negócios da Loja Rafaela Zilli, descreve-se as ameaças conforme abaixo:

- A loja Rafaela Zilli enfrentará ameaças na mesma proporção de seus concorrentes, voltadas para risco de Inadimplência, carga tributária, e sazonalidade, além de ser um ramo o qual no número de concorrentes diretos e indiretos é grande.
- Outro ponto que deve ser observado é a política de crédito, os concorrentes por estarem no mercado a mais tempo possuem maior poder de barganha e relacionamento com seus fornecedores o que reflete na concessão de prazo ao cliente. Assim, a Loja Rafaela Zilli terá que definir estratégias para reagir às ameaças do ambiente externo.

2.2.1.4 Oportunidades - Opportunities

As oportunidades analisadas na Matriz SWOT são voltadas para as questões sociais, tecnológicas, econômicas, e político legais. Nesse sentido, a análise nos aponta um cenário interessante em relação a taxa de juros regulamentada pelo governo. O momento para vendas a prazo é bom, pois os bancos estatais estão ofertando crédito a taxas de juros mais baixas, atraindo clientes para liberação de crédito, o que gera uma movimentação na economia, e por consequência no ramo do vestuário. Outra oportunidade que se deve destacar é o conforto destinado aos acompanhantes do cliente. Essa é uma novidade, pois geralmente as Lojas não se preocupam com o acompanhante, mas somente com o cliente em si, não dando atenção a esses. Outro aspecto que deve ser ressaltado é que a região onde a loja será instalada é muito atrativa não somente pelo fluxo de pessoas que passam, mas também pelo poder aquisitivo do público daquela região, que é o bairro do Água Verde.

2.2.2 As Cinco Forças de Porter

Uma das ferramentas utilizadas no plano de negócios da Loja Rafaela Zilli, é a 5 Forças de Porter. É um modelo de análise do ambiente, proposto por Michael Porter em 1986. O objetivo desta análise, desenvolvida por Porter é ao utilizar esse modelo de análise, proporcionar ao sócio, ao gestor da empresa conhecer melhor o cenário que a empresa está instalada.

Nesse sentido as ações realizadas por uma empresa, impactam no desempenho do concorrente. Assim, como o relacionamento com os fornecedores também implicam em situações muitas vezes não conhecidas pelo empresário.

Michael Porter apresenta no modelo as Cinco Forças que são determinantes para eficiência na definição do plano estratégico. Assim, Porter definiu como as Cinco Forças:

1. Ameaça de novos concorrentes;
2. Rivalidade entre as empresas concorrentes;
3. Ameaça de produtos e serviços substitutos;
4. Poder de barganha dos clientes;
5. Poder de barganha dos fornecedores.

Dessa forma, quanto maior a força do setor, maiores serão as dificuldades e menor será a rentabilidade. Henrique e Berton (2005), sobre as Cinco Forças de Porter, escreveram quue :

> A lógica subjacente ao modelo é que, quanto maior a força, menor a rentabilidade estrutural do setor e, consequentemente, da empresa. Assim, no limite, um setor com forte concorrência, fornecedores e compradores poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo.

Sendo assim, na Loja Rafaela Zilli, é necessária a análise das Cinco Forças de Porter, para delinear as estratégias, tanto para o concorrente, quanto para os fornecedores, e principalmente, conhecer as possibilidades e riscos do mercado de vestuário feminino.

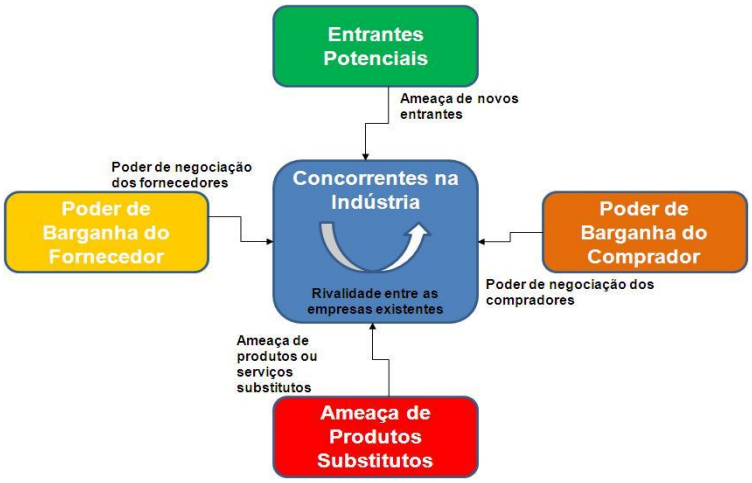

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter

Fonte: Porter 2004

2.2.2.1 Ameaça de novos concorrentes

A ameaça de novos concorrentes é um risco existente em quase todos os negócios. Se o negócio tiver bons resultados, for um mercado interessante e não existir barreiras a entrada de outras empresas, o risco de existir novos concorrentes é eminente. Ainda, nessa Força deve ser avaliado poder de reação da empresa, em relação a esse novo concorrente, como serão as estratégias para neutralizar as ações de outras empresas. Henrique e Berton (2005) citam que "Novos competidores entram roubando a participação de mercado, oferecendo descontos e incrementando a necessidade de propaganda, diminuindo, dessa forma, a renta bilidade do negócio como um todo".

Nesse quesito os fatores que podem ser considerados como barreira são economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e reação dos concorrentes ou retaliação prevista.

Dessa forma, analisando o negócio Loja Rafaela Zilli a força ameaça de novos concorrentes pode ser classificada como força de risco, pois a variedade de produtos nesse segmento é muito grande.

Assim, no aspecto economia de escala, um dos riscos que pode ser previsto, é a concorrência com médias e grandes lojas, que realizam altos volumes de compras, devido ao volume de vendas, e reduzem o custo unitário. A estratégia nesse quesito é oferecer ao cliente produtos exclusivos, ou seja, o mesmo modelo não será encontrado em outras lojas.

Em relação ao fator diferenciação do produto, uma das alternativas para fidelizar o cliente é a existência de contratos de exclusividade de fornecimento, onde determinada marca e modelo de vestuário, será vendida somente pela loja Rafaela Zilli.

Quanto o acesso aos canais de distribuição, refere-se ao concorrente tentar vender a mesma marca e característica do produto, se é possível o acesso desses ao mesmo fornecedor. Nesse caso, a estratégia de exigência de fornecimento exclusivo também será uma barreira para os concorrentes.

Quanto aos fatores custos de mudança e retaliação dos concorrentes, não foi possível nesse momento, localizar as barreiras de acesso.

2.2.2.3 Rivalidade entre empresas concorrentes

Classificada como a segunda força, pode-se dizer que é uma das principais. É nessa Força que as empresas sofrem o impacto das ações da concorrência. Ações como redução nos preços, alto investimento em propaganda, lançamento de novos produtos geram impacto no mercado, e principalmente no desempenho do concorrente. Henrique e Berton (2005) citam que:

> A concorrência será mais acirrada quando houver equilíbrio relativo dos concorrentes em termos de recurso e tamanho. Nesse caso, a instabilidade na indústria é maior e as empresas ser vistas inclinadas a lutas. Quando no setor há líderes, estes impõem a disciplina (por exemplo, a diferenciação) e a concorrência arrefece, ocupando nichos que os líderes não alcançam.

No caso da loja Rafaela Zilli, a concorrência para o produto oferecido é alta, dado a existência de diferentes opções de produtos no mercado, e pelo o ramo de atuação ser bastante abrangente e diversificado. A loja Rafaela Zilli terá como rivais lojas que são desde redes mais populares até mesmo boutiques, que se enquadram como concorrentes diretos. Entretanto, o produto será de marca e qualidade diferenciada, exclusiva, sendo uma referência na região instalada.

2.2.2.4 Poder de barganha dos clientes

O fator poder de barganha dos clientes é muito importante para a definição da estratégia de preços do negócio. Nesse quesito deve ser avaliada a força que o cliente tem perante o vendedor, de negociar preços e reduzir margens. Geralmente clientes que podem ser considerados fortes, são aqueles que realizam grandes compras de determinado produto, sendo responsáveis por boa parte da parcela de vendas da empresa. O cliente geralmente define sua compra com base no preço de compra. Empresas que oferecem produtos que podem ser facilmente substituídos tem reduzidas as possibilidades de determinar preços.

Para Henrique e Berton (2005, p.) “um setor composto por inúmeras empresas de alimentos com produtos semelhantes e com vendas concentradas no grande varejo terão, provavelmente, pequena margem de manobra para impor aumento de preços, exigirem prazos ou recusar descontos”.

No aspecto de poder de barganha dos clientes, não se observa como um ponto com elevado grau de risco. As roupas vendidas pela Loja Rafaela Zilli são produtos diferenciados e voltados para o público feminino. O perfil do público feminino não tem como hábito barganhar o preço de compra, quando se trata de um produto de qualidade, e que o cliente se sinta bem, com boa apresentação. Nesse ponto, nota-se que os clientes observam muito mais a qualidade do produto do que o preço que está apresentado. Pode-se dizer que nesse caso, apesar da Loja atuar no ramo varejista tal como alimentação, não sofre com o poder de barganha dos clientes. Nesse sentido a Loja Rafaela Zilli, apresenta além do produto de qualidade, o bom atendimento e valor agregado do produto, ofertando serviços adicionais.

2.2.2.4 Poder de barganha dos fornecedores

A força poder de barganha dos fornecedores tem por objetivo direcionar o gestor para definição da estratégia na relação com o fornecedor. É uma situação parecida em relação ao cliente, porém deve ser analisada na outra ponta da cadeia. Nessa definição é muito clara a necessidade de ter o fornecedor não somente como um entregador de produtos a empresa, mas tê-lo como parceiro, buscando mostrar que o crescimento do negócio também trará resultado para a indústria. Assim, se o fornecedor for uma grande empresa, com alto poder, certamente não existirá a possibilidade de forçar reduções no preço. Ainda, o fornecedor estando em uma posição de poder, poder forçar reajustes, ou reduzir a qualidade dos produtos, e assim pressionar a rentabilidade do negócio.

De acordo com Henrique e Berton (2005), um fornecedor é forte quando:

> Um fornecedor é forte quando é dominado por poucas companhias e é mais concentrado que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos para vender para a indústria; a indústria não é um cliente importante para ele; a produção dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; os produtos que compram da indústria são diferenciados ou há custos de mudança; existe ameaça de integração futuramente.

Sendo assim, analisando o poder de barganha dos fornecedores, verificam-se alguns pontos que podem comprometer o desempenho da Loja Rafaela Zilli. Como citado, a qualidade dos produtos ofertados é o diferencial perante aos clientes, a partir do momento em que a Loja começa a vender produto de uma determinada marca, gerando fidelidade dos

clientes, corre-se o risco de ser obrigado a aceitar a imposição de preços pelo fornecedor, pois este é o fabricante da marca vendida com exclusividade. Assim, a Loja RafaelaZilli, deve estar atenta em relação à definição da linha de produtos e marca, pois pode estar gerando um fator complicador na relação com o fornecedor. Outro ponto é que, em se tratando de uma loja, e não uma rede, inicialmente a Loja Rafaela Zilli, poderá não ter representatividade perante o faturamento do fornecedor, e este poderá impor condições que impactarão na gestão da Loja. Ainda na negociação de contrato de exclusividade do produto com o fornecedor, a quantidade exigida para garantir o fornecimento pode comprometer o capital de giro, ampliar desnecessariamente os estoques, e prejudicar a relação com o fornecedor. Assim, a política para definição do fornecedor será baseado no relacionamento de parceria, onde o fornecedor deverá ser um fator colaborativo no sucesso do negócio.

2.3 ANÁLISE DE MERCADO

Esta análise está baseada no ambiente em que a loja está inserida e quais empresas e todos os consumidores que fazem parte deste setor, ou seja, clientes e concorrentes. Analisando o mercado é possível traçar estratégias e ações para a conquista deste mercado e a fixação da marca. “O ambiente de marketing está mudando a um ritmo cada vez mais acelerado. Sendo assim, a necessidade de informações de mercado em tempo real é maior do que em qualquer outra época” (KOTLER, 2000, p.122).

2.3.1 Risco do Negócio

Iniciar uma loja de roupa vem com as vantagens de expor aos clientes uma ampla gama de roupas e acessórios, sempre com uma tentativa de aproximá-los das últimas tendências da estação. No entanto, a abertura de uma loja de roupas expõe o proprietário a vários riscos em toda a indústria. Se estes riscos não são gerenciados, o resultado pode ser uma perda e até mesmo a saída do mercado. Alguns dos riscos que deverão ser gerenciados são:

- Gestão de Estoque: Os proprietários devem manter um fornecimento adequado de produto a disposição. Quando os clientes entram na loja em busca de um acessório ou uma linha da temporada, esperam que a mercadoria esteja disponível na cor e tamanho de sua escolha. Deixar de comprar resulta em clientes insatisfeitos e vendas perdidas.

Por outro lado, as empresas que compram muito estoque , podem incorrer em perdas acentuadas com a venda do excesso de roupas a preços de desconto. Um segundo risco de comprar muito é incorrer em custos de armazenamento excessivos. Também existe a possibilidade de que os acessórios adicionais sejam vendidos em consignação; a compra e venda de mercadorias dessa maneira é um método de reduzir o risco de comprar estoques pelo preço integral.

- Análise de Tendências: Outro risco do negócio loja de roupas é a avaliação de tendência. Tendências da indústria da moda são instáveis, em constante mudança e muitas vezes ilusórias. Uma loja de sucesso capitaliza sobre as últimas tendências e reconhece quando essas tendências estão em declínio. Um passo em falso pode resultar em estoque excessivo, a credibilidade prejudicada e identidade de marca confusa. Todos esses erros podem ser fatais na indústria do vestuário. A Loja pode evitar estes erros com a contratação de compradores experientes.

- Marketing: A Loja de roupas também pode incorrer em riscos por meio de suas estratégias de marketing. O negócio deve ter como alvo os itens adequados de audiência e oferta que correspondem ao público alvo. Além disso, a marca tem de se adaptar às mudanças nas condições econômicas. Em tempos de recessão, por exemplo, as empresas que facultam os itens mais caros devem alterar a sua linha para incluir roupas menos onerosas, tendo sempre um nicho de mercado bem definido.

2.3.2 Análise da Concorrência

Serra, Torres e Torres (2004), afirmam que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quando se diz concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão.

Mas esta não é e única força a pressionar a competitividade das organizações. Por isso a importância em analisar a concorrência e entender melhor o mercado, podendo desta forma traçar estratégias mais precisas. “Para planejar estratégias competitivas de marketing efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder sobre seus concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 486).

No caso da loja Rafaela Zilli, a concorrência, de forma geral, para o produto oferecido é alta, dado a existência de diferentes opções de produtos no mercado, e pelo o ramo de atuação ser bastante abrangente e diversificado. A loja Rafaela Zilli terá como rivais lojas que são desde redes mais populares até mesmo boutiques, que se enquadram como concorrentes diretos. Entretanto, o produto terá marca e qualidade diferenciada, quase que exclusiva, sendo uma referência na região instalada. Por outro lado à concessão de crédito do concorrente é outra ameaça para a conquista do cliente, existindo a possibilidade de e tornar-se um ponto fraco na política de crédito da Rafaela Zilli.

> Assim que o estrategista da empresa tenha avaliado as forças que afetam a concorrência em seu setor e suas causas básicas, ele está em condições de identificar os pontos fortes e os pontos fracos de sua empresa. Estes aspectos cruciais do ponto de vista estratégico são a postura da companhia face às causas básicas de cada força (MINTZBERG *et. al*., 2006).

O quadro 01 apresenta os principais concorrentes da Loja Rafaela Zilli, sejam eles, diretos e indiretos, relacionados aos seus respectivos pontos fortes e fracos, considerando localização das lojas, qualidade e variedade dos produtos, preços e divulgação dos mesmos. Logo, são informações base para a análise da concorrência:

	Via Vitória Comércio de Confecções Ltda	Lua Nova
Produtos	Vestuário masculino em sua maioria, porém com algumas peças de vestuário feminino.	Vestuário feminino
Pontos fortes	- 1 loja; - Loja está no mercado a mais tempo; - Peças exclusivas, sem muitas repetições . - Localização privilegiada, entre a rua República Argentina e Avenida Água Verde	- 1 loja; - Empresa consolidada; - Preços acessíveis e variedade de produtos -Localização privilegiada, na Av. República Argentina.
Pontos fracos	- Pouca divulgação; - Peças com valores extremamente altos. - Vendas às vezes limitadas por oferecer pouca variedade de peças.	- Pouca divulgação. - Não possui estacionamento, e o acesso a loja é complicado; - A loja não possui atrativos, e o ambiente é pequeno e não oferece muito conforto ao cliente.

Quadro 01 – Análise da concorrência

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise da concorrência é possível identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos concorrentes podendo assim utilizar uma estratégia para sair à frente da concorrência e se antecipar as ameaças e problemas que possam vir a existir.

De acordo com Kotler (2000, p. 241), “devido à competitividade dos mercados já não basta compreender os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes”.

Analisando os pontos fortes e pontos francos dos concorrentes, verificamos que a loja Rafaela Zilli competirá no mercado com um produto bem selecionado, com uma visão diferenciada de produto e serviço, agregando valor através do atendimento privilegiado e ambiente confortável, proporcionando ao cliente vontade e condições de permanecer dentro da loja.

Para Kotler (2000, p. 239) “as empresas ruins ignoram seus concorrentes, as medianas os copiam e as vencedoras os lideram”.

2.3.3 Novos Entrantes

A ameaça de novos entrantes refere-se a sua posição frente ao negócio que pode permitir que um concorrente entre no mesmo ramo que o seu.

Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), “estas barreiras seriam fatores que dificultam o surgimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor”.

> Quando tanto as barreiras à entrada quanto as barreiras à saída são pequenas, as empresas entram e saem do setor facilmente e os retornos são estáveis e baixos. O pior caso é quando as barreiras à entrada são pequenas e as barreiras à saída são grandes. Nesse caso, as empresa entram nos períodos bons, mas acham difícil sair nos períodos difíceis. O resultado é capacidade excessiva e ganhos achatados para todos (KOTLER, 2000, p.240).

Algumas das principais barreiras a serem analisadas:

- Economia de Escala: dificulta a entrada de novos concorrentes, pois as empresas que já produzem grandes quantidades podem reduzir custos, e novas empresas que tenham que começar a vender pouco para depois crescer, possui desvantagem de custos;
- Capital Necessário: uma restrição financeira, mas aqui se refere à necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a instalação do negócio. É um dos fatores mais relevantes para impedir o surgimento de novas empresas em um setor;
- Acesso aos canais de distribuição: se os canais de venda forem limitados, quanto mais bem relacionadas (contratualmente) as empresas estiverem com estes canais, menores as chances de novas empresas ganharem espaço;

Ainda de acordo com Kotler (2000, p. 240):

> A atratividade de um segmento varia conforme se configuram as barreiras à entrada e as barreiras à saída desse segmento. O segmento mais atraente é aquele em que as barreiras à entrada são grandes e as barreiras à saída são pequenas. Poucas empresas novas conseguem entrar no setor e as empresas de fraco desempenho saem dele facilmente.

A força da entrada de concorrentes pode ser classificada como força de risco, pois a variedade de produtos nesse segmento é muito grande. Uma concorrente pode vir a instalar-se ao lado da Loja Rafaela Zilli, gerando uma opção para os clientes, o que pode dificultar as vendas.

Por outro lado um dos pontos que podem representar uma barreira é a existência de contratos de exclusividade de fornecimento que impede a entrada de concorrentes para o produto do mesmo fornecedor. Em contrapartida, a fidelização dos clientes pelos concorrentes passa a representar uma barreira para a entrada da loja Rafaela Zilli.

2.3.4 Análise do Mercado Consumidor

> As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente (KOTLER, 2000, p. 158).

A este respeito Kotler (2006) também explica que:

> As empresas têm maiores chances de saírem-se bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado. A análise do público é a avaliação da imagem da empresa e por isso deve-se começar tendo em mente um público-alvo bem definido, analisando todos os possíveis compradores do produto.

2.3.4.1 Consumidor

O mercado atual nos mostra, que os consumidores estão a cada dia mais exigentes com relação ao produto e ao serviço ofertados. A preocupação não é mais voltada somente ao preço justo, mas também ao valor agregado oferecido, envolvendo o marketing de relacionamento utilizado em todo processo de venda e inclusive em seu pós-vendas.

Segundo Kotler (1998; p. 184):

> O consumidor experimentará algum nível de satisfação ou de insatisfação, após a compra de algum produto. Ele também se engajará nas ações pós-compra e nos usos do produto de interesse para empresa. O trabalho de marketing do fabricante/comerciante do produto não se encerra quando o bem é adquirido, mas prossegue no período pós-compra.

O público alvo da Rafaela Zilli destina-se a mulheres entre 25 a 50 anos de idade e homens com intenção de presentear. Destina-se a classe média-alta (classes A, B e C), pelo seu preço e por ser um produto diferenciado, com alta qualidade e exclusividade tanto dos produtos quanto da prestação de serviços.

2.3.4.2 Pesquisa de Marketing

De acordo com Kotler (2000, p. 125), “pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”.

A amostra utilizada para esta pesquisa foi de 100 mulheres de 20 a 55 anos de idade, frequentadoras e moradoras da região onde está localizado o ponto que se pretende instalar a loja Rafaela Zilli.

Para realização da pesquisa utilizamos os seguintes dados: Faixa etária; Estado Civil; Escolaridade; Renda Mensal; Frequência de compras de vestuário ao ano; Expectativa de atendimento; e, Influências na hora da compra.

Os resultados nos mostram de forma clara a importância da qualidade aliada ao atendimento e ao preço.

No gráfico 01 abaixo, pode-se observar a proporção das faixas etárias das possíveis consumidoras, sendo que 25% das consumidoras estão entre 21 e 30 anos, 45% se encontram entre 31 e 40 anos, 20% entre 41 e 50 anos, e, 10% apresentam 51 anos ou mais.

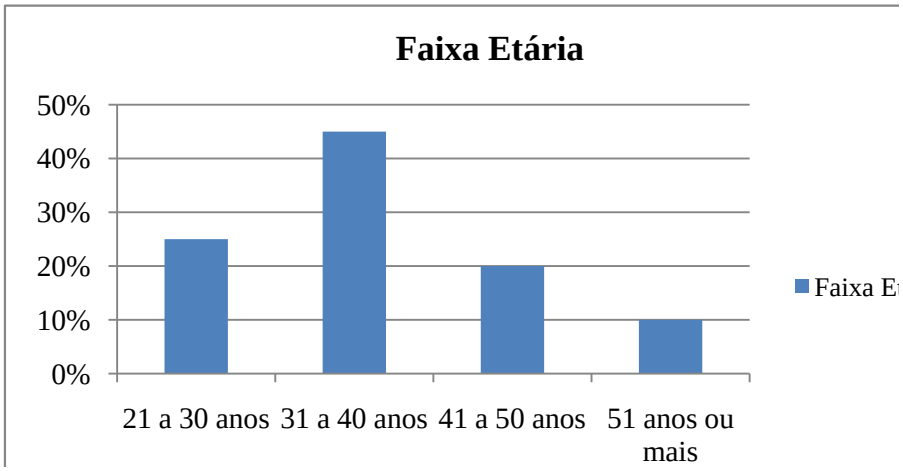

Gráfico 01 – Faixa Etária

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao estado civil das possíveis consumidoras, o gráfico 02 demonstra que 32% das prováveis consumidoras são solteiras, 20% estão em união estável, 27% são casadas, 17% são divorciadas e 4% são viúvas.

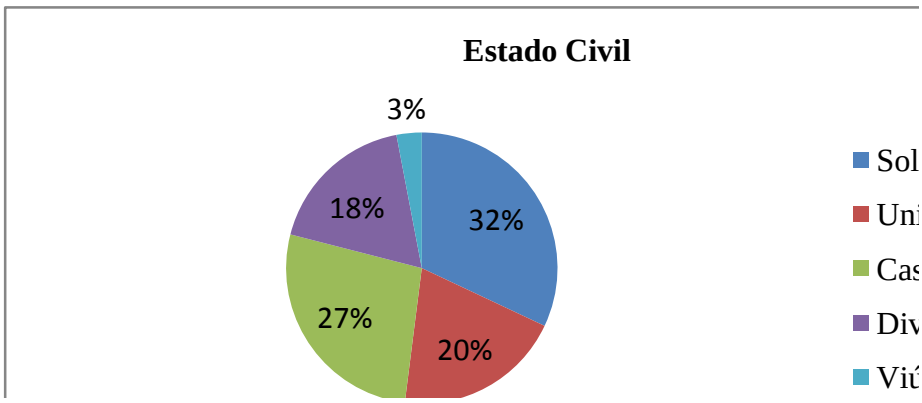

Gráfico 02 – Estado Civil

Fonte: Elaboração Própria

Sobre a escolaridade das possíveis consumidoras entrevistadas, pode-se observar no gráfico 03, que 15% possuem curso superior incompleto, 60% possuem curso superior completo e 25% possuem outra qualificação.

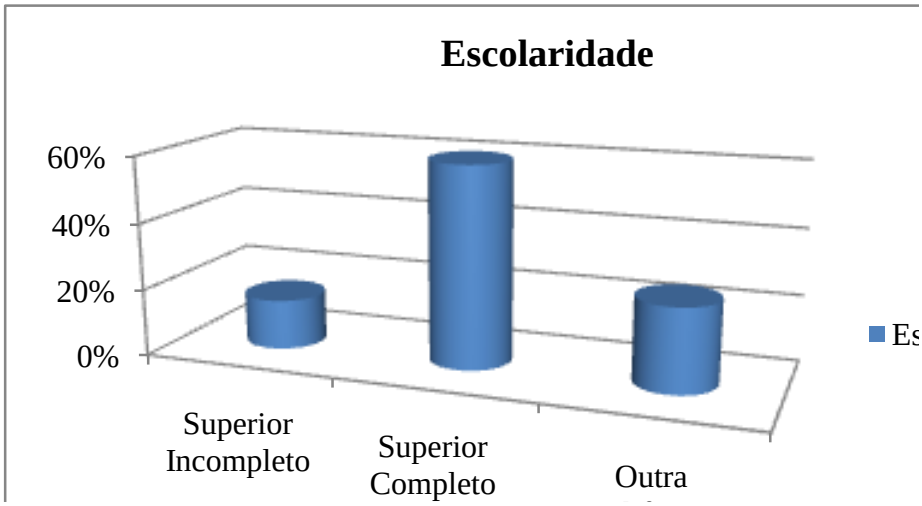

Gráfico 03 – Escolaridade

Fonte: Elaboração Própria

O gráfico 04 destaca a proporção de renda mensal das possíveis consumidoras em que 16% estão na faixa salarial de R$ 1.201,00 a R$ 2.500,00, 25% de R$ 2.501,00 a R$ 4.000,00, 40% de R$ 4.001,00 a R$ 6.000,00, e, 19% possuem renda de R$ 6.000,00 ou mais.

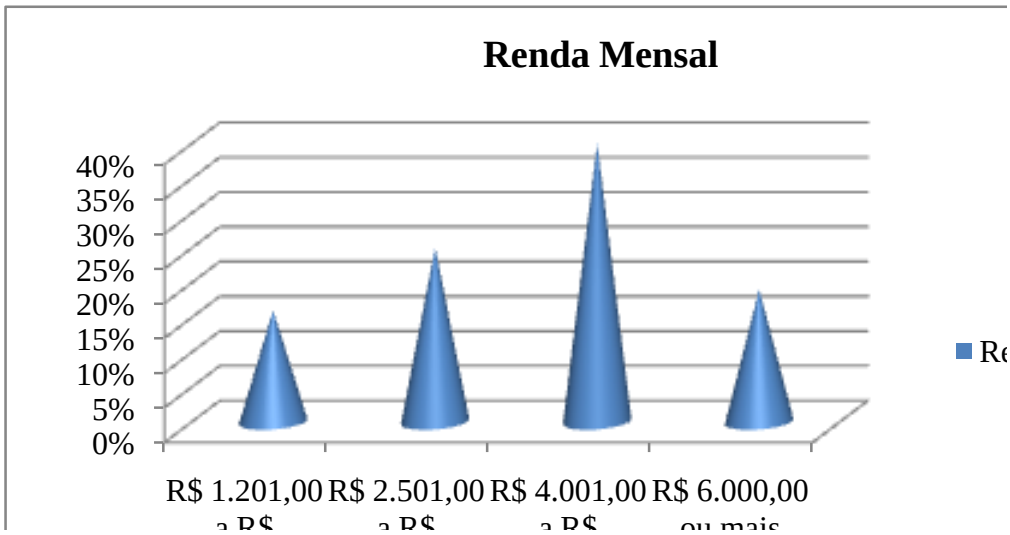

Gráfico 04 – Renda Mensal

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao item freqüência de compras, a pesquisa revelou que 100% das possíveis consumidoras responderam que compram roupas três vezes ou mais ao ano.

Quanto ao quesito expectativas com relação ao atendimento também 100% das entrevistadas relataram que deixariam de comprar no estabelecimento se o atendimento não superasse suas expectativas.

Na pergunta sobre o nível de importância entre preço, qualidade, atendimento, forma de pagamento, estacionamento e localização do bairro. Em uma escala de 1 a 6, considerando 1 o fator mais importante e 6 o fator menos importante, as possíveis consumidoras fizeram as suas classificações de acordo da seguinte forma:

- 1º – Qualidade
- 2º – Atendimento
- 3º – Preço
- 4º – Forma de pagamento
- 5º – Estacionamento
- 6º – Localização do Bairro

Desta forma conseguimos verificar a importância da qualidade do produto aliada ao atendimento, o preço não é mais considerado sozinho em uma decisão de compra.

De acordo com Kotler (2000, p. 198):

> Os profissionais de marketing devem ir além das influências sobre os compradores e desenvolver uma compreensão de como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra. Especificamente, os profissionais de marketing devem identificar quem é responsável pela decisão de compra, os tipos de decisões de compra e os passos no processo de compra.

2.3.4.3 Gestão comercial e de marketing

A gestão Comercial e de Marketing é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão como um todo, deve ser encontrada em todas as organizações, tendo como foco analisar situações, projetando objetivos e delineando ações para alcançá-los, em resposta a estratégia traçada pela empresa.

Para Kotler (2000, p.158), “os maiores responsáveis pela identificação de significativas mudanças no mercado são os profissionais de marketing. Mais do que qualquer outro grupo na empresa, são esses profissionais que devem acompanhar as tendências e procurar oportunidades.

2.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Para Kotler (2000, p.259), “o sucesso subsequente ao crescimento da participação de mercado depende muito da estratégia da empresa”.

O Posicionamento Estratégico será caracterizado pela justificativa da escolha do negócio, posicionamento da organização, segmentação e mercado alvo pretendido.

Segundo Mintzberg*et. al.* (2006), “quando produtos e mercados se juntam, chegamos ao conceito central da administração estratégica, ou seja, as posições estratégicas em si como o produto se posiciona no mercado”.

2.4.1 Defesa da Escolha do Negócio

Andar bem vestida não é só uma questão simplesmente de poder ou gostar. O Vestuário é uma singular forma de comunicação, embora sendo útil, principalmente para cobertura corporal. Faz parte de uma mensagem simbólica, sobre o que somos ou pensamos, lançada a todos os que nos percebem.

“A sociedade molda nossas crenças, nossos valores e normas. As pessoas absorvem, quase que inconsciente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo” (KOTLER, 2000, p.174).

A vestimenta é uma janela para o ser consciente e o inconsciente, sendo na mulher uma tendência mais transparente. A vestimenta revela bastante o modo como as mulheres se sentem em relação a si próprias e oferece um vislumbre de seus desejos, fantasias e valores.

Desta forma, fica evidenciado a importância de considerar o vestuário como uma forma de comunicação, além de oferecer um produto diferenciado para as consumidoras, e, portanto a escolha pelo projeto.

2.4.2 Posicionamento

Para a loja Rafaela Zilli, a vantagem competitiva se dará através da diferenciação do produto pela sua qualidade, design diferenciado, preço justo e atendimento personalizado. Além disto, contando com as atividades que uma empresa realiza para obtê-los, para alcançar um desempenho acima da média no mercado. São elas: liderança de mercado, liderança em diferenciação e enfoque na prestação do serviço, que agregará valor a marca. A liderança em diferenciação pode ser encontrada em empresas que produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem e superam as necessidades de seus clientes, para todo o setor.

"Por atender apenas uma parcela de mercado, as empresas que utilizam a estratégia de diferenciação, oferecem seus produtos a seus clientes enfatizando a exclusividade" (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.189).

Ainda segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), "a estratégia de enfoque na diferenciação implica na produção de bens ou serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de um grupo seleto de clientes ou um nicho de mercado".

> Um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor que melhor suprir essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes, e o nicho gera receitas por meio da especialização e tem potencial para crescer e gerar lucros maiores (LOTLER, 2000, p. 279).

2.4.3 Segmentação

Um segmento de mercado pode ser explicado como sendo um grupo de pessoas dividias conforme suas preferências, poder de compra, localização, preferências entre outros fatores.

Conforme Kotler (2006), segmentação de mercado tem o seguinte significado:

> Os mercados consistem em compradores e os compradores diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra. Por meio da segmentação, as empresas dividem mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores, que podem ser atingidos de maneira mais eficiente e efetiva com produtos e serviços que atendam as suas necessidades singulares.

Algumas variáveis de mercado podem ser utilizadas. Essas variáveis podem nos auxiliar a descobrir a melhor maneira de visualizar a estrutura do mercado. Kotler (2006) definiu as principais variáveis:

a) Segmentação geográfica: divide o mercado em diferentes unidades geográficas, como países, regiões, cidades ou bairros aonde a empresa pode atuar, de acordo com as necessidades da região e do mercado.

b) Segmentação demográfica: divide o mercado em grupos de pessoas com base em variáveis como sexo, idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça e nacionalidade.

c) Segmentação psicográfica: divide as pessoas em diferentes grupos com base na classe social, estilo de vida e personalidade.

d) Segmentação comportamental: divide os compradores em grupos baseando-se no conhecimento em relação ao produto e com as atitudes direcionadas a ele, no uso que se faz desse produto e nas respostas.

Kotler (2000 p. 279) explica ainda que:

> Comparado ao marketing de massa, o marketing de segmento oferece vários benefícios a mais. A empresa pode criar um produto ou serviço mais adequado e oferecê-lo a um preço apropriado ao público-alvo. A escolha de canais de distribuição e de comunicação torna-se mais fácil. A empresa também enfrenta menos concorrentes em um segmento específico.

Para a Loja Rafaela Zilli, serão utilizadas algumas variáveis combinadas: segmentação geográfica, pois para a escolha da localização foi utilizada através de métodos de análise visando atingir consumidores residentes em determinada região; segmentação demográfica: pois o público alvo que se pretendee atingir serão pessoas com um nível econômico de médio a elevado; e a segmentação psicográfica, onde buscará pessoas que costumam fazer suas compras perto de suas casas e, além disso, procuram conforto, diferenciação e qualidade.

Quanto à natureza deste segmento, a loja Rafaela Zillivenderá seus produtos diretamente ao consumidor final, portanto terá o mercado B2C (*business toconsumer*), que trata da integração da empresa com o consumidor.

O B2C define a imagem de uma empresa atualizada, moderna, demonstrando uma organização de caráter evolutivo em suas operações, e apta a oferecer um produto ou serviço de qualidade, superando assim, as expectativas de seus clientes.

2.4.4 Dimensionamento de Mercado

Para que um negócio seja atrativo, não basta somente possuir clientes-alvo com interesse, mas estes clientes devem possuir renda ou capital suficiente para investir na aquisição do produto/serviço ofertado. Este mercado apto a adquirir o produto/serviço é denominado de Mercado Disponível e a identificação do mesmo é de suma importância para que se possa avaliar a viabilidade de um negócio.

"O mercado-alvo (também chamado de mercado servido) é a parte do mercado disponível qualificado – o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse, acesso e qualificações para a oferta ao mercado" (KOTLER, 2000, p.141).

Para a Loja Rafaela Zilli, identificamos que a área de atuação da empresa é formada por todas as residências e prédios comerciais da região próxima, de onde as pessoas podem se deslocar com facilidade para a loja.

Analisando o ponto da Loja Rafaela Zilli, podemos identificar que existe uma média de 50 residências nas principais quadras próximas, e são 4 ruas na sua área de atuação pretendida, isto significa 200 domicílios. Esta será a primeira área de atuação que pretende-se atingir inicialmente, para futuramente expandir.

"Demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de marketing definido e sob um programa de marketing definido" (KOTLER, 2000, p.142).

2.4.5 Imagem da Organização

> Os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas. [...] Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma ou os seus produtos. Imagem é maneira como o público vê a empresa ou seus produtos (KOTLER, 2000, p. 318).

Pretende-se passar a imagem da empresa como uma loja em que o cliente ao entrar se sinta realmente à vontade. Além disso, deverá ser comercializados produtos com preços compatíveis a sua alta qualidade, e com serviços de atendimento personalizados.

> As empresas precisam se certificar de que estão agindo corretamente e de que estão enviando mensagens honestas aos consumidores. Um número maior de empresas está realizando levantamentos sociais e fazendo relações públicas, de modo a melhorar sua imagem junto ao público. (KOTLER, 2000, p.175).

A idéia é de que o cliente pense na loja Rafaela Zilli não como um simples varejo que vende roupas, mas como uma loja que vende sofisticação, status, bom gosto aliado ao conforto, bom atendimento, tendo a oportunidade de oferecer aos acompanhantes um ambiente agradável sem o constrangimento da pressão das vendas e do desconforto causado por vendedores.

2.4.5.1 Cultura

> A organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura corporativa é frequentemente a chave para a implementação bem-sucedida de uma estratégia. (KOTLER, 2000, p.64)

A Cultura Organizacional representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais, padrões e referência partilhados por todos os membros da organização e que de certa forma a tornam única. É um conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras. Corresponde ao que representa a personalidade no indivíduo e transmite a forma como os membros da organização se comportam de acordo com o sistema de valores vigente.

“As características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra” (KOTLER, 2000, p. 182).

A cultura da loja Rafaela Zilli, estará baseada na motivação e no empenho em satisfazer os clientes, sempre com honestidade e comprometimento desde o início do atendimento até o seu termino, com ou sem a efetuação da compra. É importante criar o hábito de o consumidor fazer suas compras na loja, e estimular o mesmo para que tenha sempre em sua mente em primeiro lugar a marcada empresa para adquirir artigos de confecções femininas.

2.5 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Após realizar-se a análise ambiental, conhecendo os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, nesse momento iniciam-se a orientação estratégica da empresa. As diretrizes ou orientação estratégica da empresa se iniciam com a definição da missão, passando por visão da empresa, até os objetivos estratégicos e funcionais. A definição da missão baseia-se no porque da existência do negócio, já a visão aponta o que a empresa quer ser, e os objetivos são definidos para orientação para a empresa alcançar e atender a missão e a visão.

2.5.1 Missão

Toda empresa tem a justificativa, o motivo de sua existência, do porque e para quê a empresa foi criada. A missão tem o objetivo de apresentar ao cliente, aos *stakeholders*, ou seja, ao mercado, o propósito da existência da organização. Desta forma a missão está dentre as premissas básicas da empresa, fazendo parte de um roteiro de definição das estratégias que a empresa adotará para o mercado em que atua. Henrique e Berton (2005) escreveram sobre o motivo da necessidade da definição da missão empresarial:

> Sem uma compreensão do por que, as pessoas podem até fazer as coisas, ou repeti-las mecanicamente, mas não as farão com o coração. Nesse momento é que entra a missão, provendo um sentido mais amplo às atividades diárias e despertando para a importância do cotidiano, oferecendo uma visão do todo e, ao mesmo tempo, possibilitando o entendimento de como sua ação se encaixa no todo da organização.

Desta forma, para que os clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores entendam o motivo da criação da Loja Rafaela Zilli, definiu-se a seguinte missão:

"Atender a expectativa do cliente, ofertando roupas e acessórios de alta qualidade, com excelência no padrão do atendimento".

2.5.2 Visão

Assim como a Missão, a Visão também faz parte do conjunto de estratégias da empresa, pois é na Visão que se descreve um sonho, uma situação ideal da empresa, a forma como os acionistas, gestores e *stakeholders* desejam ver a empresa. É o "ser" da empresa. Lobato (2000) define visão como "o conceito de visão para a empresa significa a explicitação do que se idealiza para a organização. A visão envolve os desejos de onde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontade, sonhos e ambição".

Com base na teoria, e analisando a expectativa de futuro do negócio, definiu-se a Visão da Loja Rafaela Zilli:

"Ser referência em Curitiba perante os clientes, como a Loja que atende os clientes de maneira diferenciada, e ainda entregando roupas e acessórios exclusivos".

2.5.3 Valores

Na administração estratégica, a empresa também deve descrever e apresentar aos clientes os valores institucionais. Ou seja, é a estratégia que a empresa utiliza para fixar os pilares das crenças e princípios. Nessa etapa a empresa define uma linha a seguir, onde as ações serão pautadas, como exemplo: ética, honestidade e respeito. Assim, descreve-se os valores da Loja Rafaela Zilli:

- Honestidade e Ética na relação com os *stakeholders*;
- Prezar pela qualidade dos produtos oferecidos;
- Respeitar os colaboradores, clientes e fornecedores;
- Racionalizar a utilização de todos os recursos;

2.5.4 Objetivos e Estratégias Organizacionais

Com base na definição da Missão, Visão e Valores da empresa, deve ser traçado o objetivo estratégico da empresa. A missão e a visão têm um sentido mais filosófico, mas que

não representam em ações efetivas para a obtenção do resultado. São definições que contribuem para o direcionamento da empresa, para realização ações tangíveis, que tenham como resultado o cumprimento da missão e da visão.

Wright, Kroll e Parnell (2009) definem estratégia como:

> Processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias, e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

Na Loja Rafaela Zilli, serão definidas estratégias que atendam as necessidades do cliente, sempre buscando conhecê-lo, com o objetivo de oferecer o melhor produto dentro de sua expectativa. Ainda, a estratégia contribuirá para que o administrador tenha uma orientação a seguir, como um mapa, o qual dará a possibilidade de manter a empresa focada nos objetivos.

2.5.5 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são as ações que a empresa realizará para atender as estratégias traçadas. Ou seja, os objetivos são os desdobramentos do que a empresa descreve como missão, visão, e também ações em relação ao ambiente que está inserida.

Sobre objetivos estratégicos, Henrique e Berton (2005), descrevem que:

> Para serem bem sucedidos, esses objetivos devem cumprir algumas características, como sua mensuração ou quantificação, a definição de datas para acontecer, a articulação dos vários *stakeholders*, boa comunicação, o alinhamento com a missão e com os outros objetivos organizacionais, o caráter desafiador, porém viável, e a flexibilidade.

Desta forma o objetivo estratégico da Loja Rafaela Zilli, é vender mercadorias aos clientes oferecendo produtos de alta qualidade e que atendam a expectativa do cliente, criando uma relação de confiança entre a empresa e a clientela. Assim, para atender as expectativas do cliente, e ofertar produtos de qualidade, será necessário inicialmente, relacionar com

fornecedores de produtos de qualidade, e em relação à expectativa do cliente é necessário que a Rafaela Zilli conheça o perfil do cliente.

2.5.6 Objetivos Funcionais

Com a definição dos objetivos estratégicos gerais da empresa, o gestor deverá definir setorialmente os objetivos de cada área, ou seja, desdobrando os objetivos gerais para os funcionais. Desta forma os setores e áreas têm que ser envolvidas na definição dos objetivos gerais da empresa, para que a partir dessa, sejam definidos os objetivos de cada setor da empresa, fazendo com que todos trabalhem com a meta de atingir o principal objetivo da empresa.

De acordo com Wright *et al. apud* Henrique e Berton (2005):

> Objetivos e estratégias funcionais também deverão servir para que os encarregados de cada setor formulem ações para atingir os objetivos gerais da empresa. Dessa forma, as ações emanadas do processo de gestão de uma organização devem, sempre, primar pelo equilíbrio e pela harmonia das partes envolvidas no processo.

Na Loja Rafaela Zilli, os objetivos funcionais serão referentes aos setores: financeiro, marketing, comercial e recursos humanos.

1. Financeiro

Objetivo: Manter a empresa em equilíbrio financeiro, honrando os compromissos assumidos, e otimizando os recursos para o retorno ao acionista.

Estratégia: Captação de recursos financeiros ao menor preço possível, negociação de prazos de pagamentos com fornecedores, utilização de controles financeiros efetivos, fluxo de caixa, saldos em estoque, e desperdício menor possível de recursos da empresa.

2. Marketing

Objetivo: Posicionar a marca Rafaela Zilli na região de atuação como referência em qualidade e atendimento nos produtos e serviços oferecidos.

Estratégia: Realizar a divulgação da marca na região, através de folders, anúncios e parcerias com empresas da região. Ainda, acompanhar o índice de satisfação dos produtos e serviços oferecidos através de indicadores.

3. Comercial

Objetivo: Realizar o atendimento a clientes como principio inicial da relação suprir a necessidade e expectativa do cliente em relação ao produto que será oferecido.

Estratégia: Conhecer o perfil do cliente, através de pesquisa e durante a consultoria de vendas, para oferecer o produto que melhor se encaixa na necessidade do cliente.

4. Recursos Humanos:

Objetivo: Contrata e capacitar a equipe de vendas, para que a equipe de vendas esteja apta para atender o cliente dentro do padrão estabelecido pela Administração da Loja Rafaela Zilli.

Estratégia: Indicadores de reclamação do atendimento, treinamento e capacitação, retenção de talentos. Desenvolver programas de benefícios para que o índice de rotatividade seja o menor possível.

2.5.7 Controle Estratégico

O controle estratégico é o conjunto de informações que são utilizadas para acompanhamento periódico dos resultados da empresa. Assim, após a definição dos objetivos estratégicos e funcionais é necessário definir métricas de verificação, para que o administrador e a alta direção tenha o resultado aferido periodicamente. Essas métricas consistem em gerar informações para a tomada da decisão. Para uma gestão de sucesso, não basta o gestor apenas definir um objetivo. Por exemplo, uma empresa define que o objetivo é ser líder em vendas no mercado em que atua. Mas como saber se a empresa realmente é líder em vendas? É definindo medições periódicas, do número de vendas em relação ao mercado, e com base nessas informações ajustar a gestão da empresa, reduzindo preços, custos, ou investindo na área comercial. Assim, com base nas informações é possível a rápida resposta da gestão em relação ao resultado que está sendo obtido no período.

Wright, Kroll e Parnell (2009) definem controle estratégico como:

> O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a sua capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Assim, o controle estratégico é uma das mais importantes áreas da empresa, pois a partir das informações geradas, os gestores de cada setor definem ações visando atingir os objetivos propostos, corrigindo o rumo da empresa. Dessa forma na Rafaela Zilli, a gestão será realizada com base nos indicadores estratégicos definidos:

ÁREA	INDICADOR	FONTE DE DADOS
Financeiro	Fluxo de caixa projetado x realizado Tempo médio de recebimento Taxa de inadimplência	Sistema Interno
Comercial	Volume de vendas Índice de reclamações e defeitos	Sistema Interno
Marketing	Cadastramento de clientes	Base de Dados Internos
Recursos Humanos	*Turnover*	Gestão de Pessoas

Quadro 2 – Indicadores Estratégicos

Fonte: Elaboração Própria

2.5.8 Estrutura organizacional

A Estrutura organizacional tem o objetivo de dividir as tarefas da empresa, em áreas, departamentos e seções, deixando clara a meta de cada departamento da organização. Dessa forma, cada área tem a sua atribuição, tornando especialista em uma determinada função, para que os macros objetivos sejam divididos nas áreas, e cada um atuando para atingir a meta setorial.

Wright, Kroll e Parnell (2009) definem estrutura organizacional como:

> A estrutura organizacional refere-se aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades dão alocadas aos indivíduos e também a maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. A estrutura que se reflete em um organograma, designa relações formais de autoridade (quem se reporta a quem) e define o número de níveis de hierarquia.

Desta forma a estrutura organizacional traz a empresa a divisão e especialização em algumas tarefas e funções, e ainda, cria um cenário de atribuição de responsabilidades, organizando a empresa para atingir os objetivos e metas propostas pelo conselho ou diretoria.

2.6 PLANEJAMENTO MERCADOLOGICO

"O ambiente de marketing está mudando a um ritmo cada vez mais acelerado. Sendo assim, a necessidade de informações de mercado em tempo real é maior do que em qualquer outra época" (KOTLER, 2000, p.122).

O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades.

Kotler (2006), "afirma que o *marketing* é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros".

Para este planejamento é utilizado o composto de *marketing* 4P's ou *mix* de *marketing*, onde se especifica as características do produto, o preço, divulgação no mercado alvo, onde e como será a distribuição.

O modelo 4P's do Marketing, segundo Kotler (2006) é formado por quatro elementos essenciais de marketing: produto, preço, praça (ou canal) e promoção (ou comunicação). Este é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

2.6.1 Produto

A loja Rafaela Zilli possui produtos de qualidade e que proporcionam elegância, design diferenciado, acesso a novas tendências, charme e conforto as clientes.

De acordo com Cecconello e Ajzental (2008 p. 28):

> Um produto é oferecido a um público com base em indícios e perspectivas de sucesso de vendas. Não tem sentido produzir algo que não apresente interesse para ser comprado. E, complementa que é importante começar a construir um modelo mental das razões para o produto existir.

Seguindo esse conceito, constrói-se o planejamento de negócio para a Loja de roupas e acessórios femininos dentro do segmento varejista. O nome do empreendimento será "Rafaela

Zilli", inicialmente com diversas marcas de produtos, mas, com uma visão futura de criação da própria marca.

Na prestação de serviço, conforme Pavani, Deutscher e López (2000 p. 28):

> O serviço agregado ao produto é caracterizado por serviço de adaptação do produto as necessidades do cliente. Sendo assim, objetiva-se oferecer produtos de qualidade e que proporcionem elegância, design diferenciado, acesso a novas tendências, charme e conforto as clientes. No interior da loja haverá espaço para circulação e entretenimento dos acompanhantes e clientes com a disponibilidade de um ambiente com televisão, livros, revistas e jornais, além de um saboroso café, tudo oferecido como cortesia da loja.

Quanto ao tipo de estabelecimento a Rafaela Zilli pertence ao CNAE (Classificação Nacional das atividades Econômicas) de número 5232-9 que define as atividades de: Boutique; Comércio Varejista; Artigos de Vestuário e Acessórios, entre outros similares (fonte: CONCLA).

2.6.2 Preço

Neste item será apresentado o gasto para estruturar o espaço físico para a empresa começar a funcionar, a abertura da empresa e a contratação dos colaboradores. Quanto aos demais gastos (custo variável, despesas fixas e despesas comerciais) serão apresentados futuramente, numa próxima etapa do plano de negócio.

Para Souza e Clemente (2004, p.69), "os investimentos iniciais referem-se a todo capital de giro e despesas necessário para a abertura, montagem e funcionamento da empresa, como local, funcionários, maquinários e equipamentos".

A definição que Kotler (2006) dá a preço é simples "preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Visto de maneira mais ampla, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo beneficio de possuir ou fazer uso de um produto ou serviço".

2.6.3 Praça

A empresa está inserida no setor varejista de confecções e acessórios femininos. Por ser uma única loja de pequeno porte, sua participação de mercado de concentra somente na cidade de Curitiba – PR.

Nossa instalação concentra-se em um dos pontos mais acessíveis e refinados da cidade, onde há um forte fluxo de pessoas diariamente.

De acordo com Cecconello e Ajzental (2008, p.163) "praça é tudo que se relaciona a distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar às mãos do consumidor".

A loja de roupa e acessórios femininos Rafaela Zilli atenderá no varejo, para isso, seus produtos serão comprados em Minas Gerais, em confecções locais, inicialmente trazidos pela proprietária da loja.

O ponto de distribuição da Rafaela Zilli se localizará no bairro Batel em Curitiba, o tipo de venda será diretamente ao consumidor final com a intermediação do vendedor interno da loja.

2.6.4 Promoção

Trata-se da estratégia que promoverá a divulgação do produto, do estabelecimento e de tudo mais que a organização poderá oferecer ao consumidor, com o objetivo de comunicar-se para divulgar a imagem que foi criada da empresa e oferecer as diversas qualidades de produtos que esta organização tem a oferecer.

"O objetivo da comunicação integrada de marketing é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida à suas necessidades e desejos em constante mutação" (NICKLES E WOOD, 1999, P. 320).

2.6.4.1 Estratégia e política de preço

Um fator importante a ser considerado no processo de precificação é a estratégia da empresa e o posicionamento de sua marca no mercado. O preço determinado e ideal hoje pode não ser mais o ideal amanhã, pois as condições mercadológicas continuam mudando o tempo todo. Dessa forma, tão importante quanto a fase de definição de preços é a fase de monitoramento e ajustes. Essa atividade é cada vez mais crítica, e requer recursos e

ferramentas de inteligência competitiva, matemática, estatística, sistêmica e interpretação humana.

Segundo Kotler (2006), "a empresa ajusta os preços dos produtos para refletir as mudanças nos custos e na demanda e para se adaptar a variações em compradores e situações diversas. E as estratégias de preço mudam à medida que o produto passa por seu ciclo de vida".

A atividade de definição de um preço para um produto é basicamente desenvolvida levando em consideração os seguintes fatores: concorrência, diferencial do produto, público-alvo do produto, custos, margem de contribuição desejada e o mercado no qual o produto será vendido. Considerando-se uma análise criteriosa de todas essas variáveis, utiliza-se de outros conceitos para definir o preço: preço baseado em custos ou preço baseado em valor.

O conceito de preço com base no custo considera em primeiro lugar a análise da característica do produto, dos seus diferenciais, aplicações e de suas funcionalidades. Em seguida, olha-se para toda a cadeia de produção desse produto. Após o levantamento de todas essas informações define-se um preço, sem uma análise ou avaliação aprofundada do valor que esse produto representa para o consumidor final.

Para Churchill e Peter (2003), geralmente as empresas adotam três modos diferentes para estabelecer os preços, são elas:

a) Fundamentado em custos: após uma análise detalhada de todos os custos envolvidos no processo, é acrescentado a esse valor um percentual de lucro, porém o preço final não deve ficar muito acima ao da concorrência, pois, nesse caso, deve-se reduzir a margem de lucro.

b) Fundamentado no valor do produto para o cliente: é considerado o valor que o cliente deseja pagar pelo produto. Além disso, é necessário ter uma referência de preço, para que se tenha a possibilidade de comparar com os demais preços praticados no mercado.

c) Fundamentado na concorrência: o preço deve ser definido conforme o que é oferecido pela concorrência, preferencialmente mais baixo para obter vantagem. Caso o preço seja mais elevado, dever ser justificado pela qualidade do produto, diferenciação e pelo seu nível maior de satisfação do consumidor.

Para Kotler (2006) "os 3C's são logicamente complementares".

No caso da Loja Rafaela Zilli, o preço será definido com base no conceito de valor do produto e da marca. Primeiro faz-se uma análise do valor que determinado produto representa para os clientes, e depois se desenvolvem as características extras do produto. Verifica-se

também se a estrutura de custos é adequada, de maneira a chegar-se ao preço que o cliente estará disposto a pagar.

2.6.4.3 Forças externas que influenciam o apreçamento

"Os fatores externos que influenciam as decisões de apreçamento incluem a natureza do mercado e da demanda, os preços e as ofertas dos concorrentes e outros fatores como conjuntura econômica, necessidades dos revendedores e ações governamentais" (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

Uma ferramenta importante para a gestão de preços é a segmentação, que permite a classificação de produtos de acordo com os seus atributos, funcionalidades e valor para o cliente. Esses atributos podem incluir: volume de vendas, tamanho do segmento de mercado, sensibilidade regional, intensidade da concorrência, lucratividade do produto, ciclo de vida do produto, tendência para venda de *bundles* (venda de produtos acompanhado de outros), e também produtos com grande quantidade de similares ou substitutos no mercado.

Para Kotler e Armstrong (2003), ao se estabelecer os preços, devem ser observadas algumas considerações:

- Custo do produto: observar o custo do produto e a partir disto definir o preço mínimo que poderá ser praticado;
- Percepções de valor: analisar qual é a percepção de valor que o consumidor tem sobre o produto, para então definir o preço máximo que poderá ser praticado;
- Definição de preço: após estas análises, definir qual será o preço praticado, as formas de pagamento, descontos e promoções.

A gestão dos preços também deve evitar reduções frequentes de preços para um mesmo produto. A redução frequente de preços pode prejudicar a percepção que o consumidor tem da marca da empresa. Também pode reduzir as margens e lucros, tendo como consequência o desinteresse e a baixa expectativa dos clientes em relação ao produto. Imagine a Mercedes ou a Porsche baixando os preços de seus carros ano após ano, e o impacto que isso teria na percepção dos clientes em relação à marca.

2.6.5 Distribuição e Logística de Marketing

A eficácia da distribuição acrescenta não só valor ao produto, como também reduz custos. A distribuição é eficaz quando utiliza o momento e o local eficazmente, garantindo que o produto está no lugar certo no momento certo. Compreende o processo, a estrutura e a administração dos produtos (bens ou serviços) com a finalidade de torná-los disponíveis para as trocas.

À medida que os produtos caminham ao longo da cadeia de distribuição, efetuam-se trocas em bens, dinheiro e informação. Para tornar o fluxo fluido e evitar quebras, a comunicação deve ser excelente. Um dos papéis do marketing é facilitar essa comunicação, promovendo produtos para todos os intermediários para além do utilizador final.

> Uma gestão logística eficiente pode auxiliar a empresa bem posicionada no mercado, em termos de produto ou serviço, a diferenciar-se por meio da redução de custos operacionais ou de um serviço bem feito. (...) a logística é vital para empresas que pretendem valorizar cada vez mais sua marca, reter o máximo de clientes, expandirem *marketshare* e negócios no longo prazo (ARBACHE; SANTOS; MONTENEGRO e SALLES, 2004, p. 27 e 28).

Para o modelo de negócios da Rafaela Zilli, que se localiza em loja de rua, o ponto comercial se apresenta como uma importante estratégia de vendas do produto. Portanto, a oferta e distribuição dos seus produtos serão diretas aos consumidores sem intermediários envolvidos no processo de vendas.

2.7 Produtos Substitutos

Todas as empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças. Essa força refere-se à análise do ambiente, quanto a possibilidade do produto da empresa ser trocado por outro que supra a necessidade da mesma forma, e com menor custo. É uma situação que deve ser analisada pelo gestor da empresa, para estar sempre atento ao mercado, com o objetivo de defender o seu produto contra novos produtos.

De acordo com Henrique e Berton (2005), “quanto menor os preços dos produtos substitutos que desempenhem função equivalente ou superior, maior será a pressão que eles exercem no mercado”.

A existência de produto substitutos no mercado, que analisamos, desempenha funções equivalentes ou parecidas, é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Desta forma, para a loja Rafaela Zilli,os produtos substitutos podem limitar os lucros em tempos normais, como também podem reduzir as fontes de riqueza que a empresa pode obter em tempos de prosperidade. Eles limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Se o produto substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos produtos atuais, à ameaça que oferece pode ser ainda maior.

> Ameaça de produtos substitutos: um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros de um segmento. A empresa tem de monitorar as tendências de preços atentamente. Se houver avanços tecnológicos ou aumento de concorrentes nesses setores substitutos, os preços e os lucros no segmento tendem a cair (KOTLER, 2000, p. 240).

Outro fator seria que, o produto comercializado pela loja possa tornar-se obsoleto com o tempo, para isso não ocorrer é preciso investir em inovações, atualizações constante das coleções, e até mesmo a inserção um novo acessório/produto na coleção. A administração deve ficar atenta as mudanças e as novas tendências do mercado/produto. Caso não seja feito nada, a concorrência pode adquirir parte do mercado da empresa.

Portanto, é importante acompanhar o mercado para não colocar em risco o desempenho das vendas de determinados produtos ou serviços.

Desta forma essa força pode ser classificada como alta, pois o produto ofertado pela Loja Rafaela Zilli pode ser substituído por outros similares, talvez não com a mesma qualidade, mas que podem suprir a necessidade dos clientes, que inicialmente é vestir-se. Nesse aspecto o produto não pode ser substituído por outro modelo (ex. carta substituída por e-mail), mas por outra marca. Assim, a Loja Rafaela Zilli deve estar atenta à estratégia de gestão, pois o ramo de atuação é bem abrangente, podendo ser substituído por produto de outra marca.

Produtos substitutos são perigosos quando:

- Estão sujeitos a tendências que melhoram sua competitividade e seu preço;

- Provocam inovações tecnológicas;
- Produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade.

Além disso, a ameaça de um produto substituto é forte quando:

- O ganho na relação custo/benefício do produto substituto é alto;
- A lucratividade desse mercado na produção de produtos substitutos é elevada;
- Os custos de troca pelo comprador do produto são baixos.

2.8 Estratégia de Marketing

São estratégias e ações que visam o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor. A estratégia utilizada na Loja Rafaela Zilli será inteiramente voltada ao consumidor final, à satisfação e fidelização dos clientes, através do atendimento personalizado, da qualidade dos produtos oferecidos e das ações para manutenção dos clientes.

"O pensamento de marketing está mudando de uma tentativa de maximizar o lucro para a empresa em cada transação para a maximização do lucro mútuo obtido de cada relacionamento" (KOTLER, 2000, p. 213).

2.8.1 Força de vendas

De acordo com Kotler & Armstrong (2003), "força de vendas é o conjunto de esforços utilizados pela organização para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes ouvindo-os, avaliando suas necessidades e orientando os esforços da empresa para a resolução de seus problemas".

Para Kotler (2000, p. 48):

> Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor.

A força de vendas da loja Rafaela Zilli estará focada no marketing de relacionamento que se dará inicialmente no momento da compra, ela se destaca pelo excelente atendimento, onde cada cliente é atendido de uma forma diferenciada preservando a individualidade de cada um, priorizando sempre o bem estar do cliente. Com isso evitamos o turn-over, pois nossas vendedoras acabam identificando o gosto de cada cliente e vice-versa, tornando-se assim um vinculo que mantém a cliente sempre na loja

No interior da loja haverá espaço para circulação de clientes e um setor onde há possibilidade dos mesmos confortavelmente aguardarem seus acompanhantes ou vendedores com seu (s) produto (s) saboreando um delicioso café com saborosos *cookies*.

2.8.2 Políticas e Ações de Acompanhamentos de Vendas

Segundo Kotler & Armstrong (2003), "o gerenciamento da força de vendas analisa , planeja, implementa e controla as atividades além de abranger a elaboração da estratégia e da estrutura da força de vendas, e a seleção, o treinamento, a remuneração, supervisão e a avaliação dos vendedores da empresa".

Com o intuito de oferecer um serviço de qualidade, a Loja Rafaela Zilli terá como prioridade selecionar, treinar e remunerar, de acordo com a necessidade do estabelecimento, pessoas capazes de atender um público mais exigente frequentador do estabelecimento. Através de pesquisa de satisfação que serão feitas internamente, teremos condições de saber se o atendimento e os produtos oferecidos estão atendendo os clientes de forma ampla e satisfatória. O *feedback* de nossos clientes será de grande importância para o sucesso do negócio.

Também serão realizadas, periodicamente, avaliações de desempenho com todos os funcionários da loja, desta forma pode-se verificar se existe dedicação e empenho por parte dos funcionários para que a estratégia da empresa esteja sempre alinhada as ações estabelecidas.

> A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novos e adequados. Empresas de alto desempenho monitoram continuamente o ambiente e procuram,por meio de um planejamento estratégico flexível, manter-se adequadas ao ambiente em evolução (KOTLER, 2000, p.106).

2.8.3 Comunicação Integrada

"Comunicação integrada de marketing é uma maneira de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do receptor da comunicação" (KOTLER 2000 pg. 570).

É um conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto à sociedade ou a um público específico.

Na comunicação integrada, "a empresa integra e coordena cuidadosamente seus diversos canais de comunicação a fim de transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente sobre a organização e seus produtos" (KOTLER & ARMSTRONG, 2003).

A Loja Rafaela Zilli estará sempre pesquisando a melhor forma de comunicação para que seja possível atingir seu público alvo com clareza e objetividade, como veremos nos tópicos seguintes.

2.8.3.1 Estratégias de comunicação

> O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comum içar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Toda empresa tem inevitavelmente de assumir o papel de comunicadora e promotora. Para muitas empresas, o problema não é comunicar, mas o que dizer, para quem dizer e com que frequência fazê-lo (KOTLER 2000 pg.570).

Estratégias de comunicação é o modo como cada empresa age para expor seu produto, como será elaborada e planejada a comunicação e sua propaganda fazendo com que esta informação chegue até o cliente alvo.

A comunicação para divulgar o produto pode ser via rádio, internet, jornais, TV ou entre pessoas, o chamado "Marketing Boca – a – boca".

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), "Estratégias de Comunicação são os meios utilizados para se atingir o público alvo.

Seguindo este conceito, a Loja Rafaela Zilli utilizará meios de comunicação simples, mas que consigam fazer com que a marca, os serviços e o produto fiquem conhecidos do público alvo.

Por se tratar de uma loja de rua, utilizará meios de comunicação que não sejam tão custosos, exemplo:

a) Entrega de *flyers* em pontos estratégicos como salões de beleza, restaurantes, edifícios comerciais e residenciais com divulgação de endereço eletrônico, endereço do local e fotos da loja e de alguns produtos específicos;

b) Site da empresa onde será possível visualizar o espaço interno da loja, modelos de vestuário e acessórios, promoções, e formas de pagamentos;

c) Fachada do estabelecimento bem destacada, com o intuito facilitar a identificação do local e chamar a atenção do cliente pelo visual e pelo bom gosto apresentado, reforçando o conceito da marca;

d) Será utilizado um sistema de fidelização, através de um cadastro dos clientes no site ou no caixa da loja, para envio de email-marketing, mala direta para divulgação de promoções, bônus e felicitações em datas comemorativas;

e) Será feito propaganda através de rádios direcionadas ao nosso público alvo, entre 25 e 50 anos, das classes A e B e C+, com a finalidade de divulgar a marca.

f) Utilização de sites de relacionamentos para ficar mais próximo do nosso cliente;

g) Outdoor em ponto estratégico próximo a Loja, identificando a localização.

2.8.3.2 Estratégia para relacionamento

O relacionamento com o cliente será a base fundamental da Loja Rafaela Zilli, por isso irá demandar um esforço grande neste sentido, colocando em prática todo um planejamento de marketing visando à satisfação e superação das expectativas de todos os clientes.

Para Kotler (2006), o objetivo do marketing de relacionamento é a manutenção de uma base de clientes rentáveis. Segundo o autor, a estratégia de relacionamento se torna invejável quando o posicionamento de mercado se torna vantajoso e inimitável pela concorrência.

> Relações públicas é o desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração ou impedimento da disseminação de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

2.8.4 Ações de Marketing

As Ações de Marketing são um conjunto de atividades dirigidas para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Procura-se entender o que impulsiona as compras, e oferecer aquilo que o cliente procura.

"A implementação do marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma maneira em que se realizem os objetivos declarados no plano" (Kotler, 2000, pg.713).

2.8.4.1 Campanhas de vendas e m*erchandisig*

Para que o cliente volte e crie o hábito de estar sempre comprando na loja, primeiramente será criado um "***SpaçoCoffee Break"*** (que consiste em um espaço de Café equipado com sofá, televisão, livros e revistas a disposição). Desta forma, clientes e acompanhantes podem aguardar tomando um delicioso café com cookies, em um local confortável e desfrutar de uma leitura agradável sem precisar sair da loja.

Além disso, todos os colaboradores serão devidamente treinados (como caixa e repositor de loja) voltados para o atendimento com agilidade. E para as vendedoras e atendentes será passado um treinamento voltado para o raciocínio lógico, simpatia, agilidade sempre em busca da excelência no atendimento e satisfação dos clientes.

Na área da loja os manequins estarão expostos de forma a retratar cenas do cotidiano, e todos os dias serão expostos de forma diferente, como se estivessem interagindo com os clientes. Esta idéia de exposição de vestuário estará inserida em um contexto de cenário elaborado com móveis e/ou decoração, retratando um contexto de dia a dia.

Esta será uma estratégia de *Merchandisig*, que segundo Dias (2003, p. 301), *merchandising* é "o conjunto dos instrumentos de comunicação, promoção, demonstração e exposição do produto no ponto de venda, visando estimular a compra imediata pelo consumidor".

2.8.4.2 Estratégia para promoção

"A promoção de vendas consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em

maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio" (KOTLER 2000 pg.616).

A loja Rafaela Zilli estará trabalhando de forma constante com promoções dos produtos oferecidos, sempre com algum diferencial e alguma vantagem para o cliente, com o intuito de deixar a marca mais conhecida. A loja irá trabalhar com a fidelização do cliente através de bônus gerado de acordo com o valor comprado, isto é, quanto maior o valor da compra maior será a bonificação para a próxima compra. Esta promoção será fixa.

Periodicamente serão lançadas novas promoções sazonais, de acordo com datas comemorativas.

De acordo com Kotler & Armstrong (2003) "promoção de vendas são os incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço."

2.8.5 Objetivo da Estratégia de Marketing

> Uma estratégia de posicionamento e diferenciação deve ser modificada, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes se modificam ao longo do tempo. Descreveremos a seguir o conceito de ciclo de vida do produto e as mudanças que normalmente são feitas, à medida que o produto vai passando cada estágio do ciclo de vida (KOTLER, 2000, p.326).

O objetivo da loja Rafaela Zilli é entrar e aumentar constantemente a participação no mercado (*marketshare*), abrangendo e conquistando diversos estilos de consumidoras da sociedade. Os objetivos para o alcance dessas metas ao longo do tempo são:

Curto Prazo: Fidelização de clientes, alto giro de estoque e possível aquisição de novos produtos.

Médio Prazo: Aquisição de novos pontos, fidelização da marca através de campanhas de Marketing e comunicação, conquista de novos clientes e retorno do capital investido.

Longo Prazo: Trabalhar o Marketing da empresa para alavancar as vendas. Lançar campanha maciça e agressiva na mídia.

2.8.6 Pós Vendas

A qualidade, o bom atendimento e o cumprimento de prazos deixaram de serem os diferenciais de concorrência. Uma das armas de diferenciação mais fortes hoje do mercado é o

pós-venda, que deve ser encarado com seriedade porque, cada vez mais, o serviço é um elemento de fidelização dos clientes e certamente influencia o cliente a comprar em uma ou em outra empresa.

> [...] a necessidade de resolver o problema de um cliente de maneira satisfatória é essencial. Em média, um cliente satisfeito conta para três essoasa experiência negativa. Se cada uma dessas 11 pessoas contar a outras, o número de pessoas expostas à propaganda boca a boca negativa do produto crescerá exponencialmente (KOTLER, 2000, pg.462).

O pós-venda aumenta a probabilidade dos clientes atuais comprarem diversos produtos da mesma empresa, em vez de procurarem um concorrente quando necessitam de tais produtos, o pós-venda também mensura a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais. A atividade e esforços de pós-venda deixam os clientes satisfeitos após a compra.

As empresas precisam se conscientizar que investir em soluções de pós-venda, só traz resultados benéficos, maior fidelização e retenção, diminuição da inadimplência, redução do custo da venda, elevação dos lucros e melhor direcionamento dos investimentos de marketing. Estes são apenas alguns dos efeitos saudáveis que uma empresa obtém ao adotar serviços de pós-vendas.

A loja Rafaela Zilli pretende estipular algumas ações de pós-vendas que farão parte do marketing de relacionamento, auxiliando na fidelização e retenção dos clientes, são eles:

- Um cadastro para envio de email-marketing informando as novas coleções, promoções, e vantagens para aniversariantes do dia;
- Database Marketing – DBM, onde a empresa possa estar gerenciando um banco de dados com seus clientes e assim um relacionamento com os mesmos. Manter este banco de dados sempre atualizado. Quando a empresa toma a iniciativa de entrar em contato com o cliente, ele se sente especial e aumenta o nível de satisfação com a empresa e o serviço. Costuma-se enviar catálogos de ofertas e malas-diretas neste caso.
- Telemarketing, para saber se o cliente está satisfeito e qual o seu grau de satisfação, realizando atendimento a reclamações, sugestões e dúvidas;
- Elaborar pesquisas de mercado periodicamente para saber das expectativas do mercado;

- Oferecer a maior vantagem possível em relação a custo x benefício. Os clientes, cada vez mais, querem fazer valer o dinheiro que empregaram. Criar valor para o cliente significa garantir sua satisfação, e garantir a satisfação do cliente é o mesmo que evitar problemas e conquistar um cliente fiel.
- A disponibilização de profissionais para o pós-venda é essencial. Deverão ser realizados treinamentos constantes tanto com a equipe de vendas quanto com o atendimento aos clientes.

Oferecer sempre o melhor apoio pós-venda para seus clientes impede que eles comparem o serviço prestado pela sua empresa com o da concorrência. Em muitos casos, uma má assistência pós-venda frente a uma boa propaganda da concorrência acaba fazendo o cliente optar por trocar sua opção de compra, escolhendo outra empresa.

O pós-venda está ligado ao intangível e por sua vez tudo que é intangível é difícil de ser copiado pela concorrência, é por isto que a loja Rafaela Zilli terá um esforço grande no departamento de pós-vendas.

Manter um bom relacionamento com os clientes (atuais e prospects) é um fundamento básico no mundo dos negócios. É através da manutenção de uma carteira de clientes fiéis que uma empresa pode minimizar a dependência de tentar conquistar continuamente novos clientes.

Para se diferenciar de seus concorrentes, a empresa pode fazer uma série de ações de marketing de relacionamento aliado ao pós-vendas para melhorar o relacionamento com seu cliente. Todos os passos citados serão adotados para fazer com que o cliente da loja Rafaela Zilli sinta-se cada vez mais seguro de sua escolha.

2.8.7 Acompanhamento do desempenho de marketing

É necessário criar um Sistema de informação que será se extrema importância para a tomada de decisões.

O sistema de informação é segundo Kotler e Armstrong (2003) “constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os profissionais de marketing possam tomar suas decisões”.

Com a finalidade de atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes, a loja Rafaela Zilli utilizará ferramentas que possam mensurar a satisfação do cliente, avaliando o atendimento e o produto oferecido:

- Pesquisa de satisfação: através de questionários deixados no caixa, o cliente poderá avaliar a loja e o atendimento, elogiando, criticando e dando sugestões. Toda semana será feita uma verificação e o retorno os clientes que necessitarem. O questionário também poderá ser feito online através do site da empresa. Desta forma conseguiremos medir a satisfação e expectativas dos nossos clientes.
- Serviço de atendimento ao cliente (SAC): através do site e, também por telefone, o cliente poderá solicitar informações e formalizar sugestões e reclamações, tendo um feedback imediato da empresa, que estará registrando todas as informações para resolver e melhorar seus processos, produtos e atendimento.

2.8.8 Indicadores Estratégicos e Operacionais

Todas as ações da empresa têm um resultado projetado no planejamento, um estudo de mercado feito para descobrir quais estratégias pode ser utilizado e trazer vantagens competitivas para a organização. Dentre as inúmeras formas de mensuração dos resultados, podem ser criados indicadores exclusivos, ferramentas que auxiliem no acompanhamento do funcionamento da empresa e os resultados conquistados em um período de tempo.

O quadro abaixo demonstra os indicadores estratégicos e operacionais da loja Rafaela Zilli:

	Indicador	**Ferramenta**	**Frequência**
Estratégicos	De desempenho (Aceitação do produto)	Volume de vendas	Mensal
	De Crescimento (Participação no mercado)	Pesquisa de Participação	Trimestral
	De Valorização da Marca (Percepção do consumidor)	Pesquisa de lembrança da marca	Trimestral
	Da Imagem da Organização (Satisfação dos clientes)	Questionário	Mensal
	Do atendimento (Percepção do valor agregado)	Pesquisa de satisfação (questionários no caixa)	Semanal
Operacionais	Concorrência	Pesquisa de preços	Trimestral
	Qualidade	Controle de qualidade das peças	Trimestral

Quadro 03 – Indicadores Estratégicos e Operacionais

Fonte: Elaboração Própria

Com o passar do tempo às empresas tendem a aprimorar e desenvolver indicadores mais precisos, que tragam mais dados e permitam à organização entender quais serão os pontos que devem ser melhorados e aqueles que ainda precisam de ajustes maiores.

A loja Rafaela Zilli utilizará alguns indicadores para avaliar seu desempenho no mercado, isto é, através de relatórios estratégicos e operacionais que servirão como base na tomada de decisões, visando à identificação e correção de possíveis falhas, bem como a avaliação de suas vendas, de seu crescimento, da participação no mercado, da valorização da marca, da imagem da organização, entre outros fatores.

Os indicadores estratégicos têm como objetivos principais: estabelecer um referencial de base para futuras avaliações, apoiar a elaboração de planos, negociações, orçamentos e propostas, determinar progressos em relação a planos e objetivos e ajudar a identificar as causas de problemas e oportunidades de melhorias dos processos da empresa.

Já os indicadores operacionais serão utilizados para verificação da concorrência e da qualidade das peças vendidas, auxiliando na estruturação do preço de venda e no controle de qualidade.

2.9 DADOS LEGAIS

- Razão Social: Rafaela Zilli.
- Constituição: Empresa de Pequeno Porte (EPP) – a sociedade empresária, a sociedade simples ou o empresário, que no ano calendário anterior aos efeitos da opção pelo Simples Nacional, auferiu receita bruta superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos reais), (Receita Federal).
- Setor Vestuário.

O contrato social é feito no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas. Feito o contrato social será necessário o registro na Junta Comercial, no Ministério da Fazenda para a obtenção do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), a Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda Estadual, a obtenção do Alvará de localização e de Licença através da Prefeitura,e Alvará do Corpo de Bombeiro, fazer o cadastro da empresa na Previdência Social para contratação de funcionários. Quanto ao aparato fiscal, é necessário solicitar autorização na Prefeitura para impressão das notas fiscais e a autenticação de livros fiscais (SEBRAE).

Considerando todos os processos e registros pertinentes à abertura da loja Rafaela Zilli, o valor estimado para abertura da empresa, no que se refere a parte legal, é de R$ 2.590,00 (fonte: Sistema Firjan).

3 PRODUÇÃO

A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. É o campo de estudos dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de produção ou operações.

"A função da produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única, nem necessariamente a mais importante" (SLACK, 1997, pg. 30).

A área operacional da Loja Rafaela Zilli está localizada no setor de vendas, agregado a um ambiente agradável e confortável aliado a prestação de serviço de atendimento exclusivo.

A organização não confeccionará as roupas, pois comprará pronta e somente atuará no mercado varejista, não havendo necessidade do setor de produção, e seus respectivos investimentos. Caso seja necessário fazer ajustes na roupa, a loja oferecerá esse serviço gratuitamente ao cliente, pois contará com um profissional de costura para esse serviço.

3.1 SERVIÇO

O serviço oferecido pela loja Rafaela Zilli baseia-se no atendimento com exclusividade e eficiência, através de funcionários treinados e motivados, com objetivo de atender as necessidades dos clientes criando redes de relacionamentos para fidelização dos mesmos.

Segundo Kotler (2000, p.412) "serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico".

3.1.2 Oferta de Valor

Para Slack, Chambers e Johnston (2002, p.140) “quando clientes fazem uma compra, não estão simplesmente comprando um produto ou serviço, estão comprando um conjunto de benefícios esperados para atender às suas necessidades e expectativas”.

O valor da marca está aliado ao atendimento e ao ambiente agradável oferecido no interior da loja, que faz com que o cliente sinta-se a vontade para realizar suas compras sem pressa e com todo conforto, passando mais tempo no interior da loja. Este será o valor agregado à marca, que será um diferencial para a loja.

“Pacote de valor ou oferta de valor é um termo de marketing que corresponde à combinação de elementos tangíveis e intangíveis que clientes potenciais avaliam ao decidir qual produto em particular deve ser adquirido” (SARTORI, 2008).

3.1.3 Diagrama de Atendimento

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), “o diagrama proporciona uma compreensão detalhada das partes do processo em que algum tipo de fluxo ocorre”.

Este Diagrama permite visualizar de forma clara e objetiva, o fluxo de atendimento do Cliente ao entrar na loja, desde a intenção de entrar até a efetivação da venda:

Figura 03 – Diagrama de atendimento

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002)

3.1.4 Fornecedores das Mercadorias

A escolha dos fornecedores e a permanente negociação com os mesmos são de grande importância para o negócio. De acordo com Dornellas (2008, p. 165), “a empresa deve utilizar todas as alternativas possíveis para manter seu capital de giro e o fluxo de caixa positivo. Uma boa negociação com fornecedores parcelando a compra e até mesmo obtendo carência para o seu pagamento, pode ajudar substancialmente a empresa”.

Os principais fornecedores da Rafaela Zilli se localizam no Estado de Minas Gerais, já que a proposta da loja é oferecer produtos diferenciados, com a característica e qualidade das mercadorias fabricadas no Estado, conhecidos pela investidora. A Rafaela Zilli também levou em consideração: quantidade, qualidade, preço e prazo de pagamento para selecionar seus fornecedores, visando venda mais rápida e, possivelmente, maior margem de lucro.

A compra dos produtos inicialmente será realizada pela proprietária da loja, visitando, escolhendo as melhoras mercadorias e negociando diretamente com os fornecedores. Futuramente, objetiva-se estabelecer uma estrutura comercial mais ampla e organizada para essa finalidade.

A princípio a loja contará com cinco fornecedores para suas mercadorias. O quadro 07 apresenta os fornecedores com seus prazos de entrega e condições de pagamento, respectivamente:

Ordem	Dados do Fornecedor	Prazo de Entrega	Condição de Pagamento
1	Vida Nua Indústria de Confecções Ltda Rua Mato Grosso, 598 - Barro Preto - BH/MG Telefone: 31 32918277	5 a 15 dias úteis	Até 05X cartão
2	Vitrine Moda Mulher Av. Cesar Lattes, 982 - Novo Horizonte - Goiânia/GO Telefone: 62 32898984	5 a 15 dias úteis	Até 12X cartão
3	Oceania Comércio de Roupas Ltda Rua Indianópolis, 609 - Cachoeirinha - BH/MG Telefone: 31 30537731	5 a 15 dias úteis	Até 12X cartão
4	Sholder E Store Av do Contorno, 6061 - São Pedro - BH/MG Telefone: 31 32642796	5 a 15 dias úteis	Até 05X cartão
5	Dila Moda e Acessórios Rua Augusto de Lima, 1400 Lj 87 - Barro Preto - BH/MG Telefone: 31 35649031	5 a 15 dias úteis	Até 05X cartão

Quadro 07 - Fornecedores Roupas e Acessórios

Fonte: Elaboração Própria

3.1.5 Fornecedor de Embalagens

A embalagem para o produto é fundamental à integridade da mercadoria desde o ponto de venda até a sua chegada à casa do consumidor. Para o tipo de negócio da Rafaela Zilli, a embalagem fornecida ao cliente será sacola de papel, disponível em três tamanhos diferentes: pequeno, médio e grande. Os dados do fornecedor e as especificações das embalagens estão apresentados no quadro 08, a seguir:

Fornecedor	Tamanho/Dimensões	
Casa das Embalagens. Av. Sete de Setembro, 1999 - Centro- Curitiba/PR - Telefone: 41 30151124	Pequena	22 x 35 x 09
	Média	30 x 36 x 11
	Grande	30 x 45 x 11

Quadro 08 – Fornecedor Embalagem

Fonte: Elaboração Própria

3.2 LOCALIZAÇÃO

A localização da loja foi determinada pelo público-alvo que se pretende atingir. Primeiramente foi selecionado o Bairro, em seguida a localização da rua e do ponto comercial.

De acordo com Correia (2004, p. 398-402) “a localização de uma operação afeta tanto a sua capacidade de competir quanto outros aspectos, internos e externos. As decisões devem ser tomadas de forma hierárquica, do geral para o mais particular”.

3.2.1 Localização do Bairro

Em relação à composição dos estabelecimentos por bairros**,** Curitiba reúne cerca de 30% dos estabelecimentos em cinco bairros: Centro, Boqueirão, Cidade Industrial, Água Verde e Portão.

Estabelecimentos em Curitiba, Segundo o Bairro - 2006

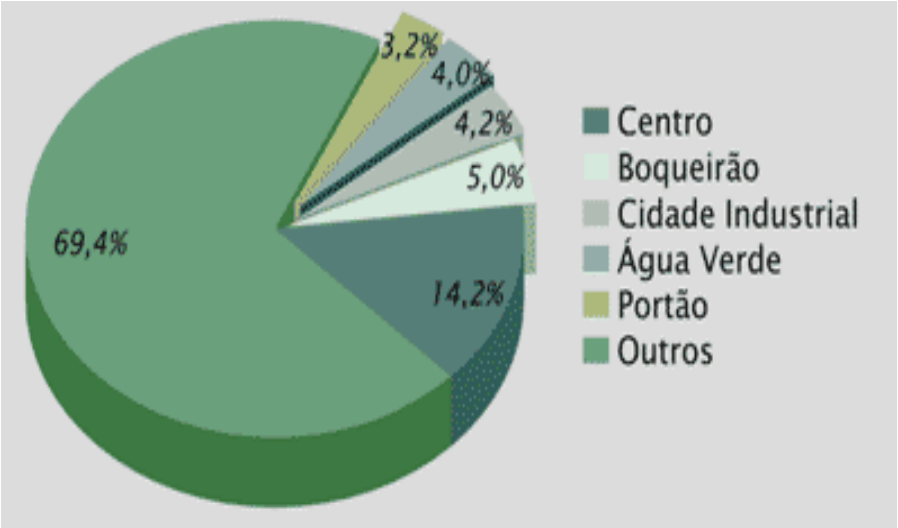

Gráfico 05: Estabelecimentos em Curitiba por Bairro

Fonte: SMF / Cadastro de Liberação de Alvarás - 2007

A loja utilizou o fator do público-alvo para definição do Bairro. Para escolha, foram levados em conta os dados segundo a Agência Curitiba de Desenvolvimento destacando os bairros com maior concentração de renda de Curitiba, visto ser o público alvo da loja Rafaela Zilli as classes A, B e C+.

O Bairro escolhido para sediar a loja, é o Água Verde, localizado como 6º bairro com maior rendimento nominal médio e mediano mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes, segundo os bairros de Curitiba em 2010, conforme demonstra o quadro 4 abaixo:

RANKING DO RENDIMENTO NOMINAL MÉDIO E MEDIANO MENSAL DAS PESSOAS COM RENDIMENTO, REPONSÁVEIS PELOS DOMICÍLIOS PARTICULARES PERMANENTES, SEGUNDO OS BAIRROS DE CURITIBA – 2010									
Bairro	Em R$				Bairro	Em R$			
	Médio [2]		Mediano [3]			Médio [2]		Mediano [3]	
	Valor	Ranking	Valor	Ranking		Valor	Ranking	Valor	Ranking
Abranches	1.885	55º	1.010	59º	Jd. Botânico	3.808	28º	2.292	25º
Água Verde	6.730	6º	4.241	7º	Jd. Das Américas	4.653	20º	3.231	15º
Ahú	5.710	12º	4.039	11º	**Jd. Social**	**9.302**	**2º**	**6.058**	**2º**
Alto Boqueirão	1.551	61º	1.111	55º	Juvevê	6.937	5º	5.048	5º
Alto da Glória	6.590	7º	4.443	6º	Lamenha Pequena	1.345	65º	909	66º
Alto da XV	5.275	13º	3.837	13º	Lindóia	1.635	59º	1.058	56º
Atuba	1.994	51º	1.212	49º	Mercês	4.999	16º	3.029	16º
Augusta	1.251	68º	808	69º	Mossunguê	5.988	10º	2.264	26º
Bacacheri	4.359	24º	3.029	21º	Novo Mundo	2.101	48º	1.313	43º
Bairro Alto	2.048	49º	1.212	48º	Orleans	2.579	37º	1.407	42º
Barreirinha	2.000	50º	1.272	44º	Parolin	2.757	34º	1.212	45º
Batel	**10.340**	**1º**	**7.068**	**1º**	Pilarzinho	2.268	46º	1.212	47º
Bigorrilho	**7.659**	**4º**	**5.250**	**4º**	Pinheirinho	1.428	63º	1.010	62º
Boa Vista	2.903	33º	1.817	30º	Portão	3.479	29º	2.423	24º
Bom Retiro	4.307	25º	2.423	23º	Prado Velho	1.548	62º	808	68º
Boqueirão	2.150	47º	1.414	41º	Rebouças	4.403	23º	3.029	20º
Butiatuvinha	2.293	45º	1.111	54º	Riviera	854	74º	606	75º
Cabral	**7.904**	**3º**	**6.058**	**3º**	Santa Candida	1.832	56º	1.212	52º
Cachoeira	1.293	66º	909	67º	Santa Felicidade	2.655	36º	1.414	39º
Cajuru	1.603	60º	1.010	61º	Santa Quitéria	3.005	32º	1.615	33º
Campina do Siqueira	3.844	27º	2.019	27º	Santo Inácio	3.066	31º	1.615	32º
Campo Comprido	2.457	39º	1.414	40º	São Braz	2.436	41º	1.212	46º
Campo de Santana	1.141	70º	808	70º	São Francisco	4.663	19º	3.029	18º
Capão da Imbuia	2.318	44º	1.515	37º	São João	2.355	43º	1.010	58º
Capão Raso	1.973	52º	1.212	50º	São Lourenço	5.095	15º	2.423	22º
Cascatinha	4.439	22º	1.817	29º	São Miguel	827	75º	666	74º
Caximba	1.061	72º	808	71º	Seminário	6.483	8º	4.039	8º
Centro	4.486	21º	3.029	19º	Sítio Cercado	1.204	69º	935	64º
Centro Cívico	5.812	11º	4.039	10º	Taboão	1.690	57º	1.010	60º
Cidade Industrial	1.291	67º	989	63º	Tarumã	4.676	18º	3.029	17º
Cristo Rei	5.257	14º	4.039	12º	Tatuquara	933	73º	747	73º
Fanny	2.402	42º	1.615	36º	Tingui	2.438	40º	1.615	35º
Fazendinha	1.684	58º	1.212	53º	Uberaba	1.923	53º	1.050	57º
Ganchinho	1.098	71º	767	72º	Umbará	1.410	64º	909	65º
Guabirotuba	3.475	30º	1.939	28º	Vila Izabel	4.923	17º	3.635	14º
Guaíra	2.495	38º	1.474	38º	Vista Alegre	4.200	26º	1.716	31º
Hauer	2.661	35º	1.615	34º	Xaxim	1.895	54º	1.212	51º
Hugo Lange	6.300	9º	4.039	9º	**Curitiba**	**2.890**		**1.414**	

Quadro 04: Ranking Rendimento Mensal

Fonte: IBGE (2000) e IPPUC/Banco de Dados

Elaboração: Agência Curitiba/Informações Socioeconômicas[1]

[1] Estimativa 2010 pela UTFPR, com base no IPCA.

[2] Média Ponderada é calculada através do quociente da soma dos produtos entre o ponto médio da classe de rendimento e o nº de observações desta classe pelo número total de observações.

[3] Mediana é a realização que ocupa a posição central da série de observações quando estas estão ordenadas segundo suas grandezas. Desta forma lê-se, a maior parte da população recebe até o valor especificado.

3.2.2 Localização do Endereço

Para a definição do endereço final, a loja Rafaela Zilli utilizou a pesquisas junto a imobiliárias, escolhendo o imóvel de acordo com a localização do bairro, ponto comercial, facilidade de acesso, estabelecimentos próximos, valor do aluguel e outras taxas.

> Tendo em vista o relacionamento entre o intenso movimento e os altos aluguéis, os varejistas devem decidir sobre os locais mais vantajosos para sua loja. Podem utilizar uma variedade de estratégias para avaliar localizações, incluindo a medição do tráfego de pessoas, pesquisas de hábitos de compra de consumidores e análises de localizações de concorrentes (KOTLER 2000 pg. 550).

Para a loja Rafaela Zilli foram levados em consideração os seguintes fatores:

- Características do endereço: espaço físico, conservação do imóvel, iluminação e layout.
- Infra-estrutura de serviços: adequação ao comércio local e facilidade de acesso.
- Custo do espaço: valor aluguel mais taxas.

O imóvel está disponibilizado para locação pela imobiliária Cilar. O imóvel está localizado na Avenida Água Verde, nº 1738. O valor do aluguel é R$ 11.000,00 com bonificação de R$ 1.222,00 para pagamentos em dia, e possui 400m^2. Abaixo podemos verificar o mapa de localização:

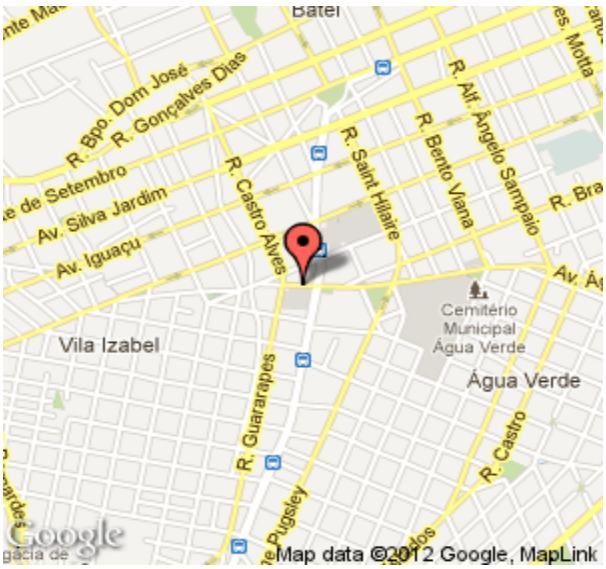

Figura 04 - Mapa de Localização da loja Rafaela Zilli

Fonte: Google Maps

3.3 ARRANJO FÍSICO DAS INSTALAÇÕES

O planejamento de arranjo físico é uma ferramenta que possibilita agir com objetividade na tomada de decisões sobre como serão disponibilizados os centros de trabalho, de modo a facilitar o processo de produção, tornando-o rápido, eficaz e seguro. Com a concorrência acirrada e a unificação dos mercados, as empresas convivem com uma demanda por produtos e serviços com maior qualidade e para atender a essas exigências, a flexibilidade e a adaptabilidade frente às mudanças é essencial.

"O arranjo físico de uma operação é a maneira segundo a qual encontram dispostos fisicamente os recursos a que ocupam espaços dentro da instalação de uma operação e podem ser por processos, por produto ou posicional" (CORREIA, 2004, p. 406).

O arranjo físico da Loja Rafaela Zilli será voltado à agilidade, disposição de produtos que facilitem a visualização e o acesso do cliente. O cliente transita livremente pela loja podendo escolher o produto desejado, com o auxílio da vendedora.

3.3.1 Layout e Ambiente Interno

O Layout é definido por padrões de circulação e pela forma em que os equipamentos e mobiliários estão distribuídos. A finalidade é proporcionar conforto aos consumidores e agilidade aos processos de venda.

> O ambiente é outro aspecto importante para as lojas. Todas as lojas têm um layout físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior. Toda loja tem um 'visual. A loja deve incorporar um ambiente planejado que seja adequado ao mercado-alvo e atraia clientes, favorecendo as compras (KOTLER 2000 pg. 548).

O layout do pavimento térreo da loja Rafaela Zilli estarão localizadas as araras e nichos com roupas a disposição do cliente, manequins, provadores, banheiros da clientela, *SpaçoCoffe Break* e a área do caixa.

No layout do pavimento superior, haverá outras sessões de vestuários e acessórios, provadores, e também terá uma área reservada aos funcionários e a área administrativa.

O ambiente interno é importante para dar fluidez aos negócios, desde a entrada do cliente na loja até finalização das vendas. Também faz parte desse quadro a prestação de

serviços, onde os clientes se locomovem em torno do ambiente onde o serviço é prestado. Seria impossível obter resultados positivos num negócio, se não fosse implementada essa estrutura de movimentações.

Segundo Kotler (2006 p. 315), “as empresas podem obter vantagem competitiva por meio da diferenciação baseada na imagem, ou seja, o modo como o público vê seus produtos ou serviços. Até mesmo o espaço físico pode ser um poderoso gerador de imagem”.

O Layout também tem o propósito de chamar a atenção dos clientes para o estilo de comunicação da empresa, seja no sentido institucional, seja no sentido comercial.

3.3.2 Posicionamento do Atendimento e Caixa

O atendimento será estruturado com mesas e cadeiras, para que os clientes sintam-se no mesmo nível dos atendentes e percebam-se acomodados num atendimento exclusivo. Os pontos de atendimentos são equipados por computadores, que têm sistema integrado com o caixa, fazendo com que os pedidos de venda sejam formalizados e sistemicamente estejam sincronizados com o sistema de caixa, que fica ao lado da área de atendimento e já recebe os clientes pagadores na sequência do fluxo de vendas.

Atrás dos atendentes e na direção da visão dos clientes, suspensos na parede, ficarão os quadros que contém comunicações a respeito de promoções, novos produtos que, geralmente são complementares aos produtos básicos que são discutidos pelos atendentes e clientes à mesa.

3.3.3 Posicionamento da Gerência

A posição da gerência fica mais recuada, localiza-se fora do ambiente de atendimento, no piso superior. O objetivo é dar mais privacidade e tranquilidade para que o Gerente execute suas funções de gestão e receba cliente com problemas ou que solicitem atendimento da gerência.

3.3.4 Posicionamento do Estoque

O estoque mantém-se protegido, em local separado da área de atendimento. É mantido trancado à chave, que fica sob a guarda do gerente, e localiza-se no piso superior da loja.

3.3.5 Planejamento de TI

Para um bom planejamento de TI, é necessário um sistema interno que reúna todas as informações, desta forma é possível obter um auxílio maior na tomada de decisões.

De acordo com Kotler (2000, p. 123), “os gerentes de marketing dependem de seus registros internos de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar etc. É por meio da análise dessas informações que eles podem localizar oportunidade e problemas importantes”.

Segundo Rezende (2008), “o planejamento de TI consiste em planejar *software*, *hardware*, sistemas de *telecom* e gestão de dados e informações”.

No desenvolvimento seguinte será descrito como foi efetuada a definição de cada um dos elementos para a loja Rafaela Zilli.

a) *Software*:

A escolha do software específico para comercio varejista foi definido pela praticidade de administração do negócio no controle das vendas, caixa, estoque e controles financeiros. Dispondo também de um banco de dados para cadastramento de clientes e ferramentas de marketing de relacionamento como envio de mala-direta e email marketing, podendo também contar com suporte ao sistema no caso de algum problema ou alguma alteração necessária.

b) A opção escolhida foi um Software desenvolvido especificamente para loja, desenvolvido pela empresa Impact IT, localizado em Maringá – PR, que possui um sistema exclusivo voltado para moda.

O treinamento da equipe para utilização do software será disponibilizado pela própria empresa contratada, que também dará todo o suporte necessário. A configuração do software também é disponibilizada pela empresa. Páginas relacionadas ao sistema:

Cadastros – módulo contendo telas de cadastros:

Fornecedor – módulo contendo possibilidade de inserir, excluir e editar dados de um fornecedor;

Cliente – módulo contendo possibilidade de inserir, excluir e editar dados de um cliente;

Categoria – módulo contendo possibilidade de inserir, excluir e editar dados de uma categoria de produto;

Produto – módulo contendo possibilidade de inserir, excluir e editar dados de um produto, separados por categoria;

Vendedor – módulo contendo possibilidade de inserir, excluir e editar dados de um vendedor;

Loja – módulo contendo possibilidade de inserir, excluir e editar dados de uma loja;

Movimentações – módulo contendo as movimentações:

Contas a receber – módulo contendo as parcelas/boletos a receber referente a cada contrato;

Contas a pagar – módulo contendo as parcelas/boletos a receber referente a cada conta;

Cheques – módulo contendo os cheques recebidos de clientes;

Venda – módulo onde serão lançadas as vendas de produtos;

Troca – módulo onde serão lançadas as trocas de produtos;

Compra – módulo onde serão lançadas as trocas de produtos;

Transferência – módulo onde serão lançadas as transferências de estoque entre lojas (no caso de abertura de filiais);

Relatórios – módulo contendo os relatórios:

Clientes – módulo contendo relatório de clientes;

Vendas – módulo contendo relatório de vendas por data, cliente, vendedor, loja, produto;

Contas a pagar – módulo contendo relatório de contas a pagar entre datas, pagas ou não pagas;

Contas a receber– módulo contendo relatório de contas a receber entre datas, pagas ou não pagas;

Estoque – módulo contendo relatório de produtos em estoque, separados por loja ou geral;

Compra – módulo contendo relatório de compra de produtos, separados por fornecedor ou geral;

Mala Direta – módulo de envio de e-mail de marketing aos clientes cadastrados do banco de dados

c) Web Site:

A construção do site da loja Rafaela Zilli foi definida por melhor custo benefício, e para isto também será desenvolvido pela empresa Impact IT, que será responsável pelo domínio, hospedagem e manutenção do site. As informações do site serão sobre os produtos, as promoções e novidades, a localização, sugestões e dúvidas.

Os serviços demandados a serem executados pela contratada serão:

- Programação das páginas e layout nos padrões atuais da web;
- Programação das páginas e layout utilizando os padrões de otimização Google;
- Programação das páginas e layout em CSS;
- Programação das páginas e layout em PHP;
- Utilização das tecnologias Java Script, Ajax, Jquery;

- Programação dos bancos de dados necessários utilizando a tecnologia MYSQL;
- Manutenção do “SITE” programação e/ou visual/layout (quando houver), detectados como erros ou invasão *de hackers*;

Páginas relacionadas ao *website*:

Banner TV– módulo contendo possibilidade de inserir imagem(ns)/banner(s) para divulgação como por exemplo lançamento de um novo produto ou promoções;

Quem Somos– módulo contendo informações sobre a empresa e seus integrantes com possibilidade de foto(s) e/ou vídeo(s) (tecnologia *Youtube*).;

Lançamentos – módulo contendo os produtos lançamento da empresa com possibilidade de foto(s) e/ou vídeo(s) (tecnologia *Youtube*);

Produtos – módulo contendo o catálogo de produtos oferecidos pela empresa, separados por categoria com possibilidade de foto(s) e/ou vídeo(s) (tecnologia Youtube).

Fale Conosco – módulo contendo formulário, e-mail(s), telefone(s) de contato, endereçode localização com mapa (tecnologia Google Maps).

Catálogo – módulo onde será disponibilizado o catálogo de produtos em PDF estilo revistadigital (tecnologia http://www.youblisher.com)

Mídias Sociais – módulo onde o cliente terá acesso a fan-page da contratante e outrasmídias sociais, com opção de curtir/compartilhar conteúdo.

Sistema Administrativo com login e senha – módulo onde os usuários administradoresatualizarão os conteúdos do site.

d) *Software*: a escolha do software específico para comercio varejista foi definidopela praticidade de administração do negócio no controle das vendas, caixa, estoque e controles financeiros. Dispondo também de um banco de dados para cadastramento de clientes e ferramentas de marketing de relacionamento como envio de mala-direta e email marketing, podendo também contar com suporte ao sistema no caso de algum problema ou alguma alteração necessária.

A opção escolhida foi o Audience ofertado pela empresa Verup, localizado em Cotia – SP, que possui um sistema exclusivo voltado para moda.

O treinamento da equipe para utilização do software Audience será disponibilizado pela própria empresa contratada, que também dará todo o suporte se necessário. A configuração do software também é disponibilizada pela empresa.

e) Web Site: a construção do site da loja Rafaela Zilli foi definida por melhor custo benefício.

A empresa Impact IT Soluções Digitais, CNPJ 10.139.178/0001-34 foi definida para domínio, hospedagem e manutenção do site. As informações do site serão sobre os produtos, as promoções e novidades, a localização, sugestões e dúvida. O custo para os serviços de desenvolvimento e inclusão do "sistema" terá o custo de R$ 2.000,00, mais a manutenção mensal de R$ 311,00, e, para a construção do site, o custo será de R$ 1.500,00.

3.4 CAPACIDADE OPERACIONAL

Conforme Slack (2002), "a definição de capacidade de uma operação é o máximo nível de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo que o processo pode realizar sob condições normais de operação".

Considerando-se que a loja Rafaela Zilli não terá processo de produção em seu negócio, a capacidade operacional se dará pela projeção da receita para suprir a continuidade do empreendimento, bem como o sucesso e valorização do negócio. Através das estratégias de mercado em busca de alcançar o resultado esperado com satisfação tanto para o negócio quanto aos *stakeholders* envolvidos.

3.4.1 Demanda

Para determinar a curva de demanda, Kotler (2000, p. 479 e 481), diz que

> Cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto terá um impacto diferente nos objetivos de marketing de uma empresa. A maioria das empresas tenta, de algum modo, medir suas curvas de demanda. Para isso, utilizam diversos métodos.

Considerando a combinação de estoques e recursos globais da empresa, o estudo da demanda da Rafaela Zilli levará em consideração a previsão de vendas para um determinado horizonte de tempo, tendo em vista alcançar seus objetivos*: market share* e resultado financeiro.

Abaixo, o gráfico 06 e a tabela 01 demonstram a demanda da loja Rafaela Zillli a partir da projeção das vendas mensais nos primeiros cinco anos do negócio:

Demanda

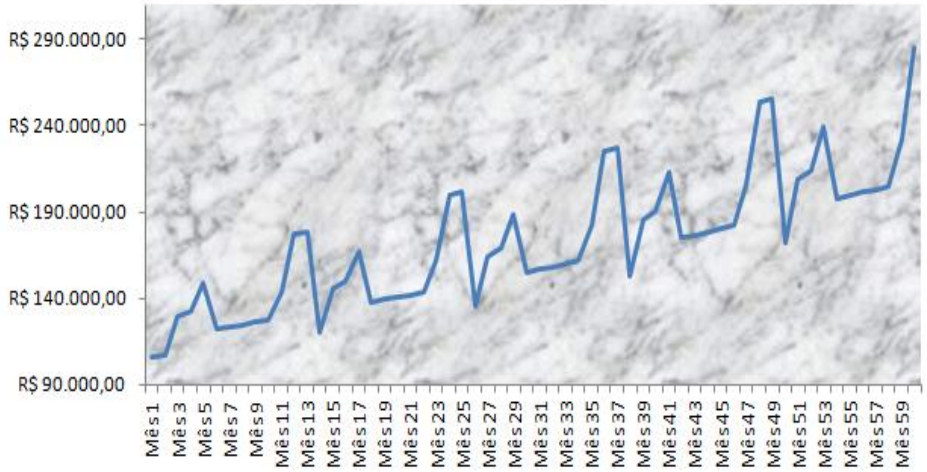

Gráfico 06 – Demanda Mês a Mês (Ano 01 ao Ano 05)

Fonte: Elaboração Própria

ANO I	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Vendas	R$ 105.685,67	R$ 106.745,17	R$ 129.378,35	R$ 132.853,29	R$ 148.483,56	R$ 122.199,50	R$ 123.424,55	R$ 124.661,88	R$ 125.911,61	R$ 127.173,88	R$ 143.629,11	R$ 176.913,40
A vista	R$ 26.421,42	R$ 35.707,68	R$ 36.484,32	R$ 40.573,85	R$ 33.225,48	R$ 33.391,60	R$ 33.558,56	R$ 33.726,36	R$ 33.894,99	R$ 38.090,26	R$ 46.683,80	R$ 46.917,22
30 dias	R$ 0,00	R$ 26.421,42	R$ 35.707,68	R$ 36.484,32	R$ 40.573,85	R$ 33.225,48	R$ 33.391,60	R$ 33.558,56	R$ 33.726,36	R$ 33.894,99	R$ 38.090,26	R$ 46.683,80
60 dias	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 26.421,42	R$ 35.707,68	R$ 36.484,32	R$ 40.573,85	R$ 33.225,48	R$ 33.391,60	R$ 33.558,56	R$ 33.726,36	R$ 33.894,99	R$ 38.090,26
90 dias	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 26.421,42	R$ 35.707,68	R$ 36.484,32	R$ 40.573,85	R$ 33.225,48	R$ 33.391,60	R$ 33.558,56	R$ 33.726,36	R$ 33.894,99
Entradas Caixa	R$ 26.421,42	R$ 62.129,10	R$ 98.613,41	R$ 139.187,27	R$ 145.991,33	R$ 143.675,25	R$ 140.749,50	R$ 133.902,00	R$ 134.571,51	R$ 139.270,17	R$ 152.395,40	R$ 165.586,26

ANO II	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Vendas	R$ 178.686,96	R$ 120.318,87	R$ 145.830,07	R$ 149.746,89	R$ 167.364,70	R$ 137.738,36	R$ 139.119,19	R$ 140.513,86	R$ 141.922,51	R$ 143.345,28	R$ 161.892,95	R$ 199.409,67
A vista	R$ 31.434,53	R$ 37.910,05	R$ 38.734,59	R$ 43.076,36	R$ 35.274,75	R$ 35.451,13	R$ 35.628,38	R$ 35.806,52	R$ 35.985,56	R$ 40.439,59	R$ 49.563,15	R$ 49.810,97
30 dias	R$ 46.917,22	R$ 31.434,53	R$ 37.910,05	R$ 38.734,59	R$ 43.076,36	R$ 35.274,75	R$ 35.451,13	R$ 35.628,38	R$ 35.806,52	R$ 35.985,56	R$ 40.439,59	R$ 49.563,15
60 dias	R$ 46.683,80	R$ 46.917,22	R$ 31.434,53	R$ 37.910,05	R$ 38.734,59	R$ 43.076,36	R$ 35.274,75	R$ 35.451,13	R$ 35.628,38	R$ 35.806,52	R$ 35.985,56	R$ 40.439,59
90 dias	R$ 38.090,26	R$ 46.683,80	R$ 46.917,22	R$ 31.434,53	R$ 37.910,05	R$ 38.734,59	R$ 43.076,36	R$ 35.274,75	R$ 35.451,13	R$ 35.628,38	R$ 35.806,52	R$ 35.985,56
Entradas Caixa	R$ 163.125,81	R$ 162.945,60	R$ 154.996,39	R$ 151.155,53	R$ 154.995,75	R$ 152.536,83	R$ 149.430,62	R$ 142.160,78	R$ 142.871,59	R$ 147.860,05	R$ 161.794,82	R$ 175.799,26

ANO III	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Vendas	R$ 201.408,75	R$ 135.618,58	R$ 164.373,79	R$ 168.788,67	R$ 188.646,76	R$ 155.253,14	R$ 156.809,55	R$ 158.381,57	R$ 159.969,34	R$ 161.573,03	R$ 182.479,23	R$ 224.766,56
A vista	R$ 33.373,35	R$ 40.248,26	R$ 41.123,66	R$ 45.733,21	R$ 37.450,42	R$ 37.637,67	R$ 37.825,86	R$ 38.014,99	R$ 38.205,07	R$ 42.933,81	R$ 52.620,10	R$ 52.883,20
30 dias	R$ 49.810,97	R$ 33.373,35	R$ 40.248,26	R$ 41.123,66	R$ 45.733,21	R$ 37.450,42	R$ 37.637,67	R$ 37.825,86	R$ 38.014,99	R$ 38.205,07	R$ 42.933,81	R$ 52.620,10
60 dias	R$ 49.563,15	R$ 49.810,97	R$ 33.373,35	R$ 40.248,26	R$ 41.123,66	R$ 45.733,21	R$ 37.450,42	R$ 37.637,67	R$ 37.825,86	R$ 38.014,99	R$ 38.205,07	R$ 42.933,81
90 dias	R$ 40.439,59	R$ 49.563,15	R$ 49.810,97	R$ 33.373,35	R$ 40.248,26	R$ 41.123,66	R$ 45.733,21	R$ 37.450,42	R$ 37.637,67	R$ 37.825,86	R$ 38.014,99	R$ 38.205,07
Entradas Caixa	**R$ 173.187,05**	**R$ 172.995,72**	**R$ 164.556,23**	**R$ 160.478,48**	**R$ 164.555,55**	**R$ 161.944,97**	**R$ 158.647,17**	**R$ 150.928,95**	**R$ 151.683,59**	**R$ 156.979,73**	**R$ 171.773,97**	**R$ 186.642,17**

ANO IV	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Vendas	R$ 227.019,85	R$ 152.863,81	R$ 185.275,53	R$ 190.251,80	R$ 212.635,04	R$ 174.995,09	R$ 176.749,42	R$ 178.521,33	R$ 180.311,01	R$ 182.118,63	R$ 205.683,24	R$ 253.347,83
A vista	R$ 35.431,74	R$ 42.730,68	R$ 43.660,07	R$ 48.553,94	R$ 39.760,28	R$ 39.959,08	R$ 40.158,88	R$ 40.359,67	R$ 40.561,47	R$ 45.581,87	R$ 55.865,59	R$ 56.144,92
30 dias	R$ 52.883,20	R$ 35.431,74	R$ 42.730,68	R$ 43.660,07	R$ 48.553,94	R$ 39.760,28	R$ 39.959,08	R$ 40.158,88	R$ 40.359,67	R$ 40.561,47	R$ 45.581,87	R$ 55.865,59
60 dias	R$ 52.620,10	R$ 52.883,20	R$ 35.431,74	R$ 42.730,68	R$ 43.660,07	R$ 48.553,94	R$ 39.760,28	R$ 39.959,08	R$ 40.158,88	R$ 40.359,67	R$ 40.561,47	R$ 45.581,87
90 dias	R$ 42.933,81	R$ 52.620,10	R$ 52.883,20	R$ 35.431,74	R$ 42.730,68	R$ 43.660,07	R$ 48.553,94	R$ 39.760,28	R$ 39.959,08	R$ 40.158,88	R$ 40.359,67	R$ 40.561,47
Entradas Caixa	**R$ 183.868,85**	**R$ 183.665,72**	**R$ 174.705,70**	**R$ 170.376,44**	**R$ 174.704,98**	**R$ 171.933,38**	**R$ 168.432,18**	**R$ 160.237,91**	**R$ 161.039,10**	**R$ 166.661,90**	**R$ 182.368,61**	**R$ 198.153,85**

Tabela 01– Projeção da Demanda através da Receita de Vendas

Fonte: Elaboração Própria

4 RECURSOS HUMANOS

Conforme Williamson, Colvin e MacDonald (2009):

> A gestão das pessoas e as políticas e práticas empregatícias que permitem que uma organização realize seu trabalho. A gestão de recursos humanos afeta um funcionário a partir do momento em que ele entra em contato com a organização em resposta a um anúncio de emprego até o momento em que deixa a organização, ela consiste em ajudar os funcionários a usarem suas qualidades a fim de melhor cumprirem sua função e contribuírem para a missão e propósito da organização.

Tendo em vista esse conceito a loja Rafaela Zilli deseja que sua área de Recursos Humanos seja completa e proporcione resultados efetivos para a organização.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

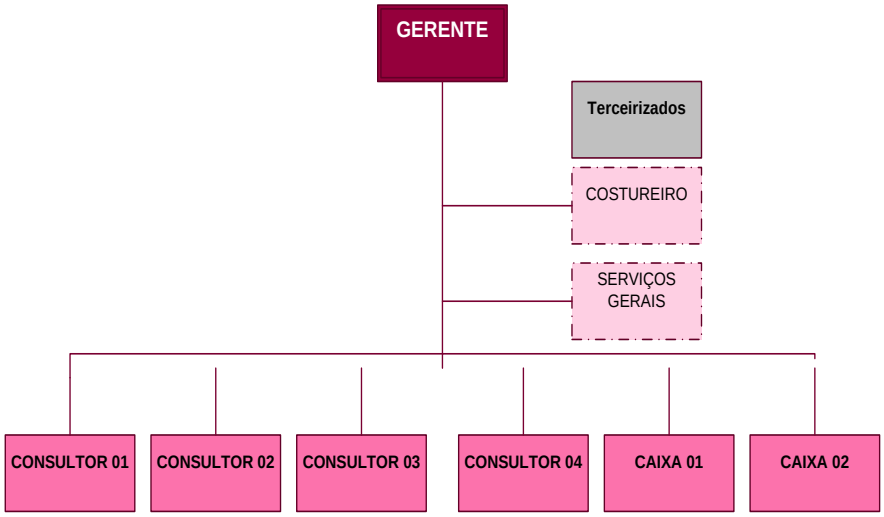

Figura 05 – Estrutura Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

4.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS

a) Caixa: Operar o caixa, garantir a fidelidade das informações, auxiliar no atendimento, recebimento e conferência das mercadorias, etiquetar as peças e auxiliar na organização da loja

b) Consultores: Atender os clientes com excelência, vender os produtos da loja através de bom atendimento, manter relacionamento com os clientes, cuidar da pós venda, organização dos produtos da loja, auxiliar na realização da vitrine e organização do estoque.

c) Gerente: Identificar o perfil das clientes da loja dia a dia, manter-se informada de moda e tendências, realizar as compras e pedidos dos produtos vendidos na loja, análise de estoque, vendas, responsável pelo estabelecimento e cumprimento das metas pelas vendedoras, realizar *feedback* das vendedoras, motivar e impulsionar a equipe de vendas, resolução de problemas que venham a surgir no dia a dia.

d) Costureiro: Efetuar consertos, ajustes, barras em geral.

e) Serviços gerais: Manter a loja limpa e em ordem.

4.3 GESTÃO DE CARGOS

Conforme Thiede e Almeida (2010), falam sobre o que o colaborador busca na empresa e influenciam na aceitação e permanência em uma empresa:

> Segurança, auto-realização, benefícios, valorização profissional, salários e motivação pessoal. Esses são os principais itens que influenciam na aceitação de um emprego e na permanência do profissional na empresa. No entanto, vale ressaltar que o salário está entre os mais importantes, por ser o principal gerador de riqueza para o funcionário.

A loja Rafaela Zilli entende a importância de gerir adequadamente os cargos e ter bem definidas as estratégias de remuneração, estabelecer o equilíbrio interno e externo em relação aos salários pagos.

O Equilíbrio interno significa estabelecer justiça e remunerar as pessoas pela importância dos cargos que ocupam, pelas responsabilidades que assumem e pelos resultados que geram para a organização, já o externo é a realização de práticas salariais compatíveis com o mercado de trabalho e com seguimento de atuação da empresa para cargos similares em outras organizações.

Visando isso a loja Rafaela Zilli pesquisou o mercado para encontrar políticas de remuneração adequada, pois visa ser uma empresa com pouca rotatividade de colaboradores e reconhecida por gerir de forma profissional e justa seus colaboradores.

4.4 CUSTOS FOLHA DE PAGAMENTO

A loja Rafaela Zilli buscou no sindicato SINDICOM – Sindicato dos empregadores no comércio de Curitiba e região metropolitana, que é o órgão representativo dos trabalhadores no comércio, com atuação na defesa e orientação na categoria todas as informações sobre a forma de remuneração referente ao ramo de atividade da loja.

De acordo com a convenção coletiva de trabalho 2012/2013, assegura-se, a partir de 1º de Maio de 2012, aos empregados que tenham prestado serviços ao mesmo empregador, por mais de 90 (noventa) dias, os seguintes salários normativos:

a) Será garantido o salário normativo mensal de R$ 812,00 (oitocentos e doze reais) por mês.

b) Comissionistas: assegura-se a garantia salarial mínima de R$ 812,00 (oitocentos e doze reais), aos empregados remunerados mediante comissão, ou que percebem salário composto por parcela fixa e comissões, e que tenham mais de 90 (noventa) dias de trabalho ao mesmo empregador. Esta garantia mínima será devida caso o empregado não alcance, no mês, uma remuneração igual ou superior àquele valor, não podendo ser somada ou acumulada, sob qualquer forma, ao salário realizado ou comissão produzida. No valor da garantia mínima ora fixada considera-se incluída a remuneração do repouso semanal.

O quadro 07 abaixo demonstra gasto mínimo previsto com a folha de pagamento, sem impostos e premiação gerente:

FUNÇÃO	SALÁRIO (PISO)	ADC FUNÇÃO/ FUNDO DE CX	TOTAL
Caixa 01	R$ 812,00	10%	R$ 893,20
Caixa 02	R$ 812,00	10%	R$ 893,20
Consultor 01	R$ 812,00		R$ 812,00
Consultor 02	R$ 812,00		R$ 812,00
Consultor 03	R$ 812,00		R$ 812,00
Consultor 04	R$ 812,00		R$ 812,00
Gerente	R$ 1.500,00	40%	R$ 1.650,00
			R$ 6.684,40

Quadro 07 – Gasto mínimo com folha de pagamento

Elaboração Própria

A loja Rafaela Zilli, trabalhará com a comissão de 3% aos consultores, sempre observando a regra de garantir o mínimo estipulado pela convenção de R$ 812,00, o caixa terá seu salário baseado na convenção, mais o fundo de caixa de 10%, já a função de gerente terá um adicional de função por cargo de confiança de 40% do salário base além de premiação atrelada a meta da loja, pois se bater a meta estipulada haverá uma premiação integrada ao salário de 1% do total de vendas na loja, porém se não, ganhará uma porcentagem de 0,8% sobre as vendas.

4.5 CUSTO COM CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA E BENEFÍCIOS

Conforme a lei 8.212 § 3º O segurado que tenha contribuído na forma do § 2º deste artigo e pretenda contar o tempo de contribuição correspondente para fins de obtenção da aposentadoria por tempo de contribuição ou da contagem recíproca do tempo de contribuição a que se refere o art. 94 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, deverá complementar a contribuição mensal mediante recolhimento, sobre o valor correspondente ao limite mínimo mensal do salário-de-contribuição em vigor na competência a ser complementada, da diferença entre o percentual pago e o de 20% (vinte por cento), acrescido dos juros moratórios de que trata o § 3º do art. 5º da Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. (Redação dada pela Lei nº 12.470, de 2011) (Produção de efeito).

Sendo assim a loja Rafaela Zilli apresenta os custos com o valor da projeção do salário total incluindo benefícios e contribuição previdenciária, conforme quadro 08 abaixo:

CUSTOS RECURSOS HUMANOS		
Salários	R$	13.882,41
INSS Patronal	R$	2.776,48
Vale refeição	R$	1.447,60
Vale transporte	R$	800,08
FGTS	R$	1.110,59
Férias	R$	385,58
13º	R$	1.156,87
Total	**R$**	**21.559,61**

Quadro 08 – Projeção dos salários com benefícios e contribuições previdenciárias

Elaboração Própria

4.6 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma prática que tem crescido nos últimos anos, pois tem o objetivo de aperfeiçoar o tempo e as realizações das atividades das organizações, tornando-as mais competitivas, proporcionando redução de custos, etc., visto que a estrutura da loja Rafaela Zilli é enxuta para que não haja custos excessivos sem demanda, a loja opta por terceirizar alguns serviços.

Para Marras (2002), terceirização é "o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou a uma empresa sem vínculo empregatício com a tomadora de serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras".

Os serviços que serão terceirizados são:

a) Contabilidade: a empresa prestará serviços que atenderão as necessidades de cálculos para fins trabalhistas e rescisórios, fiscais, controle de registros comerciais necessários, entre outros.

b) Serviços de limpeza e conservação;

c) Costureiro: Que realizará ajuste e eventuais consertos para clientes, é um diferencial oferecido pela loja inclusive para servir de argumento na hora da venda.

d) Medicina do trabalho: realizará de exames admissionais, periódicos, retorno ao trabalho e demissionais, quando necessário. Os exames necessários gerarão um custo para a loja Rafaela Zilli nos momentos que estes precisarem ser realizados, ainda não tendo definição e previsão da frequência que estes, serão realizados. A média de custos para estes exames são de R$ 30,00 conforme tabela da empresa Guedes Ribeiro especializada em medicina do trabalho, como a loja Rafaela Zilli iniciará com 07 funcionários, o custo inicial com exames será de R$ 210,00.

4.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A associação das competências organizacionais deve ser levada em consideração para a definição das competências pessoais que serão exigidas dos colaboradores, e estes por sua vez, devem ter o conhecimento e comprometimento com os valores e missão da empresa.

De acordo com Teles e Vieira (2007), "no mercado atual há o fim do emprego em massa, a diminuição no número de postos de trabalho, o encolhimento do mercado formal, a consequente ampliação do mercado informal e o desemprego estrutural".

Tendo consciência desta mudança a loja Rafaela Zilli tem como objetivo enfrentar o mercado de acordo com suas exigências. Para manter-se competitiva, a loja necessita de colaboradores com novos perfis, novas competências técnicas e comportamentais. O mercado em geral de trabalho tornou-se mais seletivo, inclusive o de varejo, a saber, aumentaram-se os requisitos para contratação de funcionários, as empresas apostam nos profissionais mais qualificados para atingir suas metas e seus objetivos.

Segundo Chiavenato (1999), "seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego". E de acordo com o autor, o processo pode ser constituído por três partes:

a) Modelo de colocação: ocorre apenas quando existe apenas um candidato para cada vaga, sendo necessário efetivá-lo sem qualquer descarte;

b) Modelo de Seleção: existem vários candidatos para uma mesma vaga. Assim, analisa-se o candidato fazendo um paralelo entre seu perfil e o perfil exigido pelo cargo para, a partir desta análise, decidir qual o melhor candidato a ser escolhido;

c) Modelo de classificação: existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.

Assim como entrevistas e dinâmicas de grupo, os testes são instrumentos importantes e necessários nos processos seletivos. Devem fazer parte de um conjunto de informações acerca dos candidatos.

Para o recrutamento do gerente, a empresa de RH, após realizar a triagem dos currículos e perfis de acordo com o especificado, fará o processo seletivo da seguinte forma:

a) Entrevista preliminar: também chamado de triagem inicial. É realizada pelos profissionais da agencia e verificam-se os dados pessoais e profissionais do candidato e de acordo com o resultado obtido, o mesmo é aceito ou rejeitado;

b) Entrevista técnica: se aceito, nesta fase são verificados os conhecimentos técnicos a aptidões pessoais do candidato, para que se avalie seu perfil em relação ao cargo disponível;

c) Teste de seleção: passando pela fase de entrevista técnica, o candidato será avaliado por meio de testes específicos para que sejam analisadas suas capacidades lógicas, seu grau de argumentação e verbalização, bem como suas condições emocionais, acompanhado também, por psicólogos.

d) Técnicas de simulação: serão inclusas no processo técnicas de simulação, para que sejam avaliados aspectos comportamentais e de relacionamentos das pessoas umas para com as outras.

Todas essas etapas serão se caráter eliminatório. Após a realização de todos esses processos pela agencia, a mesma encaminhará três candidatos pré- selecionados para entrevistas individuais finais com os sócios da loja Rafaela Zilli, para que estes sim possam definir qual a melhor pessoa para preencher a vaga.

Após a escolha, os contratos terão, obrigatoriamente, um período de 90 dias inicial para experiência e, de acordo com o Artigo 445 da CLT. Se após este período o funcionário permanecer na empresa sem restrições, automaticamente o contrato passará para prazo indeterminado.

4.8 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO CUSTOS

A empresa Rafaela Zilli contará com o auxílio de uma empresa de recrutamento e seleção terceirizada para a seleção dos colaboradores. Os custos com recrutamento e seleção normalmente são baseados no salário base do colaborador.

A Cassi Recursos humanos nos mandou uma proposta com as seguintes condições: CI RECURSOS HUMANOS, atuando no mercado desde 1991, conta com uma equipe de profissionais qualificados com ampla experiência, os quais desenvolvem um processo de seleção altamente especializado. Por este serviço é cobrado uma taxa de 40% (quarenta por cento) sobre o valor do primeiro salário base do funcionário contratado. Não é cobrado taxa de cancelamento de vagas, sendo garantida a eventual substituição do funcionário dentro do prazo de 30 dias. A loja Rafaela fez uma busca no mercado e calcula-se devido ao numero de colaboradores um custo de recrutamento e seleção inicial conforme quadro 09 abaixo:

FUNÇÃO	SALÁRIO (PISO)	%	R$
Caixa 01	R$ 812,00	40%	R$ 324,80
Caixa 02	R$ 812,00	40%	R$ 324,80
Consultor 01	R$ 812,00	40%	R$ 324,80
Consultor 02	R$ 812,00	40%	R$ 324,80
Consultor 03	R$ 812,00	40%	R$ 324,80
Consultor 04	R$ 812,00	40%	R$ 324,80
Gerente	R$ 1.500,00	40%	R$ 600,00
			R$ 2.548,80

Quadro 09 – Custo com recrutamento - Elaboração Própria

4.9 AVALIAÇAO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho analisa a qualificação profissional em termos técnicos e comportamentais e as competências na execução dos trabalhos. Um modelo de avaliação de desempenho analisa como as pessoas executam as suas atividades nos cargos em que elas ocupam nas organizações.

4.10 ERGONOMIA

Visto as mudanças de um mundo que passou a ter novos problemas a loja Rafaela Zilli tem o intuito de se preocupar com detalhes, além de uma boa gestão o bem estar dos colaboradores é essencial para que o trabalho seja realizado com afinco e dedicação, sem eventuais desconfortos, sendo assim a loja contará com equipamento e móveis dentro dos padrões da ergonomia visando que funções como a de caixa que exige um maior tempo em frente ao computador com elevado grau de digitação.

"A Ergonomia objetiva modificar os sistemas de trabalho para adequar a atividade nele existentes às características, habilidades e limitações das pessoas com vistas ao seu desempenho eficiente, confortável e seguro." (ABERGO, 2000).

4.11 FEEDBACK

A empresa Rafaela Zilli tem como objetivo a constante melhoria em todos os setores, desde gestão de pessoas, compras, atendimento e etc., porém o fator atendimento reflete diretamente nos resultados da empresa, tendo em vista que esta parte do negócio é relacionada com o departamento que possui contato direto com os cliente haverá a preocupação de dar o *feedback* de forma profissional que possa servir como um incentivo ao colaborador que quer ter seus resultados maximizados, os quais refletirão diretamente em sua remuneração, e na empresa.

> A crítica é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados a uma determinada situação. Uma crítica é positiva quando visa a reforçar o comportamento ou desempenho que está atingindo o padrão desejado, e negativo quando visa a corrigir e melhorar o comportamento ou desempenho de baixa qualidade ou insatisfatório. Tanto as críticas positivas quanto a negativa possam e devem ser construtivas (FRANCES e ROLAND, 2000).

A loja Rafaela Zilli quer que seu gerente ajude seus funcionários a desenvolverem e liberarem criativamente seu potencial. Às vezes, tal papel pode ser desempenhado por uma pessoa que está fora da estrutura, por um conselheiro, por exemplo. Uma crítica habilidosa e bem apresentada é parte fundamental desse processo. Tomar consciência do próprio potencial pode depender, simplesmente, da expansão de seu trabalho atual, ao dar-se conta, por exemplo, de sua competência de fazer apresentações. Se o recrutamento for assertivo e o gerente for habilidoso com pessoas pode ajudar os colaboradores da loja a superarem seu desempenho atual trará grandes resultados. A crítica construtiva, quando feita em momentos específicos da carreira, assegura que o potencial seja transformado em desempenho efetivo.

5 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira abordará a viabilidade da constituição da empresa comercial no intuito de responder aos investidores se o projeto é viável, e qualificar essa viabilidade para que identifique o momento em que o projeto começará a apresentar os resultados, quais esses resultados e em que montante serão representados. Os resultados serão apresentados em forma de projeções baseadas em dados obtidos através de pesquisas de mercados, valores e índices disponíveis ao publico e que servirão como base para a elaboração das demonstrações a serem exibidas e fundamentações serão agregadas para que sirvam como base das projeções.

O retorno sobre o investimento representa o valor retornado de determinado investimento realizado pelo investidor, e neste trabalho é apropriado chamar de sócio, que será utilizado para posteriormente começar a gerar lucro. Tem com objetivo levar os investidores a aprovar um projeto, ou seja, aportar recursos para aguardar o lucro sobre esses aportes. Serão apresentados a seguir, os indicadores financeiros para a análise da viabilidade do projeto Rafaela Zilli.

5.1 Composição da Receita Operacional

Considera-se receita operacional na loja Rafaela Zilli, a entrada monetária proveniente das vendas estimadas para os cinco anos do projeto conforme a seguir:

Primeiro ano: R$ 1.567.059,99
Segundo ano: R$ 1.825.889,31
Terceiro ano: R$ 2.058.068,98

Quarto ano: R$ 2.319.772,57

Quinto ano: R$ 2.614.754,33

Quadro detalhado da geração de vendas

ANO I

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Vendas	R$ 105.685,67	R$ 106.745,17	R$ 129.378,35	R$ 132.853,29	R$ 148.483,56	R$ 122.199,50	R$ 123.424,55	R$ 124.661,88	R$ 125.911,61	R$ 127.173,88	R$ 143.629,11	R$ 176.913,40
A vista	R$ 26.421,42	R$ 35.707,68	R$ 36.484,32	R$ 40.573,85	R$ 33.225,48	R$ 33.391,60	R$ 33.558,56	R$ 33.726,36	R$ 33.894,99	R$ 38.090,26	R$ 46.683,80	R$ 46.917,22
30 dias	R$ 0,00	R$ 26.421,42	R$ 35.707,68	R$ 36.484,32	R$ 40.573,85	R$ 33.225,48	R$ 33.391,60	R$ 33.558,56	R$ 33.726,36	R$ 33.894,99	R$ 38.090,26	R$ 46.683,80
60 dias	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 26.421,42	R$ 35.707,68	R$ 36.484,32	R$ 40.573,85	R$ 33.225,48	R$ 33.391,60	R$ 33.558,56	R$ 33.726,36	R$ 33.894,99	R$ 38.090,26
90 dias	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 26.421,42	R$ 35.707,68	R$ 36.484,32	R$ 40.573,85	R$ 33.225,48	R$ 33.391,60	R$ 33.558,56	R$ 33.726,36	R$ 33.894,99
Entradas Caixa	R$ 26.421,42	R$ 62.129,10	R$ 98.613,41	R$ 139.187,27	R$ 145.991,33	R$ 143.675,25	R$ 140.749,50	R$ 133.902,00	R$ 134.571,51	R$ 139.270,17	R$ 152.395,40	R$ 165.586,26

ANO II

	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Vendas	R$ 178.686,96	R$ 120.318,87	R$ 145.830,07	R$ 149.746,89	R$ 167.364,70	R$ 137.738,36	R$ 139.119,19	R$ 140.513,86	R$ 141.922,51	R$ 143.345,28	R$ 161.892,95	R$ 199.409,67
A vista	R$ 31.434,53	R$ 37.910,05	R$ 38.734,59	R$ 43.076,36	R$ 35.274,75	R$ 35.451,13	R$ 35.628,38	R$ 35.806,52	R$ 35.985,56	R$ 40.439,59	R$ 49.563,15	R$ 49.810,97
30 dias	R$ 46.917,22	R$ 31.434,53	R$ 37.910,05	R$ 38.734,59	R$ 43.076,36	R$ 35.274,75	R$ 35.451,13	R$ 35.628,38	R$ 35.806,52	R$ 35.985,56	R$ 40.439,59	R$ 49.563,15
60 dias	R$ 46.683,80	R$ 46.917,22	R$ 31.434,53	R$ 37.910,05	R$ 38.734,59	R$ 43.076,36	R$ 35.274,75	R$ 35.451,13	R$ 35.628,38	R$ 35.806,52	R$ 35.985,56	R$ 40.439,59
90 dias	R$ 38.090,26	R$ 46.683,80	R$ 46.917,22	R$ 31.434,53	R$ 37.910,05	R$ 38.734,59	R$ 43.076,36	R$ 35.274,75	R$ 35.451,13	R$ 35.628,38	R$ 35.806,52	R$ 35.985,56
Entradas Caixa	R$ 163.125,81	R$ 162.945,60	R$ 154.996,39	R$ 151.155,53	R$ 154.995,75	R$ 152.536,83	R$ 149.430,62	R$ 142.160,78	R$ 142.871,59	R$ 147.860,05	R$ 161.794,82	R$ 175.799,26

ANO III

	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32	Mês 33	Mês 34	Mês 35	Mês 36
Vendas	R$ 201.408,75	R$ 135.618,58	R$ 164.373,79	R$ 168.788,67	R$ 188.646,76	R$ 155.253,14	R$ 156.809,55	R$ 158.381,57	R$ 159.969,34	R$ 161.573,03	R$ 182.479,23	R$ 224.766,56
A vista	R$ 33.373,35	R$ 40.248,26	R$ 41.123,66	R$ 45.733,21	R$ 37.450,42	R$ 37.637,67	R$ 37.825,86	R$ 38.014,99	R$ 38.205,07	R$ 42.933,81	R$ 52.620,10	R$ 52.883,20
30 dias	R$ 49.810,97	R$ 33.373,35	R$ 40.248,26	R$ 41.123,66	R$ 45.733,21	R$ 37.450,42	R$ 37.637,67	R$ 37.825,86	R$ 38.014,99	R$ 38.205,07	R$ 42.933,81	R$ 52.620,10
60 dias	R$ 49.563,15	R$ 49.810,97	R$ 33.373,35	R$ 40.248,26	R$ 41.123,66	R$ 45.733,21	R$ 37.450,42	R$ 37.637,67	R$ 37.825,86	R$ 38.014,99	R$ 38.205,07	R$ 42.933,81
90 dias	R$ 40.439,59	R$ 49.563,15	R$ 49.810,97	R$ 33.373,35	R$ 40.248,26	R$ 41.123,66	R$ 45.733,21	R$ 37.450,42	R$ 37.637,67	R$ 37.825,86	R$ 38.014,99	R$ 38.205,07
Entradas Caixa	R$ 173.187,05	R$ 172.995,72	R$ 164.556,23	R$ 160.478,48	R$ 164.555,55	R$ 161.944,97	R$ 158.647,17	R$ 150.928,95	R$ 151.683,59	R$ 156.979,73	R$ 171.773,97	R$ 186.642,17

ANO IV

	Mês 37	Mês 38	Mês 39	Mês 40	Mês 41	Mês 42	Mês 43	Mês 44	Mês 45	Mês 46	Mês 47	Mês 48
Vendas	R$ 227.019,85	R$ 152.863,81	R$ 185.275,53	R$ 190.251,80	R$ 212.635,04	R$ 174.995,09	R$ 176.749,42	R$ 178.521,33	R$ 180.311,01	R$ 182.118,63	R$ 205.683,24	R$ 253.347,83
A vista	R$ 35.431,74	R$ 42.730,68	R$ 43.660,07	R$ 48.553,94	R$ 39.760,28	R$ 39.959,08	R$ 40.158,88	R$ 40.359,67	R$ 40.561,47	R$ 45.581,87	R$ 55.865,59	R$ 56.144,92
30 dias	R$ 52.883,20	R$ 35.431,74	R$ 42.730,68	R$ 43.660,07	R$ 48.553,94	R$ 39.760,28	R$ 39.959,08	R$ 40.158,88	R$ 40.359,67	R$ 40.561,47	R$ 45.581,87	R$ 55.865,59
60 dias	R$ 52.620,10	R$ 52.883,20	R$ 35.431,74	R$ 42.730,68	R$ 43.660,07	R$ 48.553,94	R$ 39.760,28	R$ 39.959,08	R$ 40.158,88	R$ 40.359,67	R$ 40.561,47	R$ 45.581,87
90 dias	R$ 42.933,81	R$ 52.620,10	R$ 52.883,20	R$ 35.431,74	R$ 42.730,68	R$ 43.660,07	R$ 48.553,94	R$ 39.760,28	R$ 39.959,08	R$ 40.158,88	R$ 40.359,67	R$ 40.561,47
Entradas Caixa	R$ 183.868,85	R$ 183.665,72	R$ 174.705,70	R$ 170.376,44	R$ 174.704,98	R$ 171.933,38	R$ 168.432,18	R$ 160.237,91	R$ 161.039,10	R$ 166.661,90	R$ 182.368,61	R$ 198.153,85

ANO V

	Mês 49	Mês 50	Mês 51	Mês 52	Mês 53	Mês 54	Mês 55	Mês 56	Mês 57	Mês 58	Mês 59	Mês 60
Vendas	R$ 255.887,64	R$ 172.301,94	R$ 208.835,12	R$ 214.444,17	R$ 239.673,66	R$ 197.247,43	R$ 199.224,83	R$ 201.222,06	R$ 203.239,32	R$ 205.276,79	R$ 231.837,88	R$ 285.563,48
A vista	R$ 37.617,10	R$ 45.366,22	R$ 46.352,93	R$ 51.548,64	R$ 42.212,61	R$ 42.423,67	R$ 42.635,79	R$ 42.848,97	R$ 43.063,21	R$ 48.393,27	R$ 59.311,26	R$ 59.607,81
30 dias	R$ 56.144,92	R$ 37.617,10	R$ 45.366,22	R$ 46.352,93	R$ 51.548,64	R$ 42.212,61	R$ 42.423,67	R$ 42.635,79	R$ 42.848,97	R$ 43.063,21	R$ 48.393,27	R$ 59.311,26
60 dias	R$ 55.865,59	R$ 56.144,92	R$ 37.617,10	R$ 45.366,22	R$ 46.352,93	R$ 51.548,64	R$ 42.212,61	R$ 42.423,67	R$ 42.635,79	R$ 42.848,97	R$ 43.063,21	R$ 48.393,27
90 dias	R$ 45.581,87	R$ 55.865,59	R$ 56.144,92	R$ 37.617,10	R$ 45.366,22	R$ 46.352,93	R$ 51.548,64	R$ 42.212,61	R$ 42.423,67	R$ 42.635,79	R$ 42.848,97	R$ 43.063,21
Entradas Caixa	R$ 195.209,48	R$ 194.993,82	R$ 185.481,16	R$ 180.884,88	R$ 185.480,40	R$ 182.537,85	R$ 178.820,71	R$ 170.121,04	R$ 170.971,64	R$ 176.941,24	R$ 193.616,71	R$ 210.375,55

5.2 ÍNDICADORES PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

Neste plano de negócios serão utilizados os indicadores tradicionais para a análise do projeto de investimento. Esses indicadores ajudarão na análise da viabilidade para recomendarem ou não o projeto. Para chegar a essas conclusões serão comparados os investimentos feitos com os lucros e as gerações de caixa projetados nos cálculos a serem apresentados. Todo esse trabalho apresentará um determinado, que será apresentado para ser usado como ponto de partida da tomada da decisão do investimento.

5.2.1 Investimentos Iniciais

Os investimentos iniciais correspondem ao montante de recursos necessários para o empreendimento iniciar suas atividades. A primeira de todas as decisões tomadas para o início das projeções será a forma de distribuição e aplicação dos recursos investidos. A abordagem tentará abranger todo o campo de demanda financeira da empresa apresentando assim segurança no momento dos dispêndios em cada setor identificado sem o risco de um provável setor em descoberto. A tabela 02 abaixo demonstra os gastos pré-operacionais da Rafaela Zilli:

Investimentos iniciais		
Item		**Valor**
Abertura	R$	2.590,00
Estoque Inicial	R$	187.054,29
Capital de Giro	R$	170.000,00
Instalações	R$	15.402,00
TOTAL	R$	375.046,29

Tabela 02 – Investimentos Iniciais

Elaboração Própria

5.2.2 Capital de Giro

O investimento de capital de giro é utilizado para a continuidade das operações logo após o investimento inicial para a abertura do negócio. Sabe-se que as operações da empresa não gerarão fluxo de caixa suficiente para a sustentação do negócio no exato momento em que se espera ou se gostaria que ocorresse.

A operação deverá sim, gerar resultado, mas a longo-prazo. O cálculo do *payback*, que será tratado na sequência, irá projetar o momento em que o negócio se paga, mas não será a ferramenta utilizada para identificar o momento em que as operações geram capital de giro para sustentar as operações. Mesmo que identificasse, até que esse momento se apresente, deverá haver um investimento apropriado para sustentar os dispêndios financeiros causados pelas próprias operações.

Não seria apropriado identificar quais são as despesas a serem cobertas pelo valor investido em capital de giro porque, espera-se que as operações gerem um determinado fluxo positivo de caixa, e o capital de giro apenas sustentará o valor faltante para suprir esses valores. Através da análise do fluxo de caixa projetado, estima-se a necessidade de aproximadamente R$ 152.000,00 porém em aportes graduais conforme a necessidade de caixa.

5.2.3 Projeção do Fluxo de Caixa

Os Fluxos de caixa demonstram a situação financeira da empresa. Necessariamente deverá ser satisfatória, dependendo principalmente dos investimentos iniciais apresentados pelos sócios.

5.2.4 Taxa Mínima de Atratividade

A utilização da taxa mínima de atratividade para a loja Rafaela Zilli identificará o retorno buscado pelo investidor frente à outra oportunidade de negócio. Neste caso serão comparadas as taxas de juros mais impactadas no país.

Com vistas às possíveis taxas de ser aplicada, a taxa mínima que atrai o investimento será considerado a de 30% (Trinta por cento) ao ano acreditando ser uma taxa possível e aceitável para este empreendimento, sendo que para se chegar a este percentual foram comparadas as seguintes taxas:

- Taxa SELIC – que entre os períodos de Janeiro a Outubro de 2012 apresentou um mínimo de 0,47% e um máximo de 0,89%.

- Taxa de juros a longo-prazo – que entre os períodos de Janeiro a Outubro de 2012 apresentou uma taxa mínima de 5,5% ao trimestre e uma taxa máxima de 6% ao trimestre, ou seja, mensais médias de 1,91%.

- Taxa referencial – que entre os períodos de Janeiro a Outubro de 2012 apresentaram mínima de 0,5089% e máxima de 0,8571% ao mês, sendo que as taxas vem diminuindo ao longo do tempo em razão do comportamento econômico mundial e das políticas econômicas do governo Federal.

5.2.5 Custo do Capital

O custo de capital representa a taxa mínima esperada como remuneração de retorno por um capital investido em um projeto. É esperado que o retorno oferecido pela loja Rafaela Zilli seja superior a uma aplicação conservadora em instituição financeira, levando em conta um prêmio maior sobre o risco deste investimento.

5.2.6 Pay-back

Conforme Ross (2000, p. 218), “pay-back é o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial”.

De acordo com Clemente (2004, p.98), “o *pay-back* pode ser percebido como uma medida de risco: quanto maior for o período de retorno, maior o risco de perda, associado a diversas instabilidades imprevisíveis”.

A demonstração do *pay-back* descontado sobre o fluxo de caixa projetado da loja Rafaela Zilli que demonstra ao investidor que ele haverá o retorno de todo o montante investido no empreendimento em dois anos e meio, considerando-se a variação do valor no tempo.

O cálculo do payback simples da empresa demonstra que em 20 meses a empresa terá pago o valor investido, entretanto, como é correto considerar a variação do valos no tempo, e com uma taxa baseada na taxa de renda fixa de 0,6434% , o cálculo do pay-back descontado, apresentado na tabela 04 mostra que o investimento será retornado ao investidor no 25º mês.

A tabela 03 abaixo demonstra o cálculo do Pay-back Simples:

	Períodos	Mensal	Fluxo de caixa acumulado
	Investimento Inicial	-R$ 250.046,29	-R$ 250.046,29
1	Mês 1	R$ 7.993,02	-R$ 242.053,27
2	Mês 2	-R$ 9.162,59	-R$ 251.215,87
3	Mês 3	R$ 9.182,13	-R$ 242.033,73
4	Mês 4	-R$ 7.450,57	-R$ 249.484,30
5	Mês 5	R$ 787,40	-R$ 248.696,91
6	Mês 6	R$ 2.261,69	-R$ 246.435,22
7	Mês 7	-R$ 1.513,30	-R$ 247.948,51
8	Mês 8	R$ 1.471,47	-R$ 246.477,04
9	Mês 9	R$ 22.034,40	-R$ 224.442,64
10	Mês 10	R$ 8.541,15	-R$ 215.901,49
11	Mês 11	-R$ 10.009,13	-R$ 225.910,62
12	Mês 12	R$ 1.537,97	-R$ 224.372,65
13	Mês 13	R$ 57.856,53	-R$ 166.516,12
14	Mês 14	R$ 51.854,03	-R$ 114.662,09
15	Mês 15	R$ 10.338,82	-R$ 104.323,26
16	Mês 16	R$ 3.726,33	-R$ 100.596,94
17	Mês 17	R$ 29.098,60	-R$ 71.498,34
18	Mês 18	R$ 41.348,16	-R$ 30.150,19
19	Mês 19	R$ 22.742,04	-R$ 7.408,14
20	**Mês 20**	**R$ 14.866,13**	**R$ 7.457,99**

Tabela 03 – Pay-back Simples

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 04 abaixo demonstra o cálculo do Pay-back descontado:

Períodos	Mensal	Mensal descontado	Acumulado
Investimento Inicial	-R$ 250.046,29	-R$ 250.046,29	-R$ 250.046,29
Mês 1	R$ 7.993,02	R$ 7.941,92	-R$ 242.104,37
Mês 2	-R$ 9.162,59	-R$ 9.045,82	-R$ 251.150,19
Mês 3	R$ 9.182,13	R$ 9.007,15	-R$ 242.143,03
Mês 4	-R$ 7.450,57	-R$ 7.261,86	-R$ 249.404,90
Mês 5	R$ 787,40	R$ 762,55	-R$ 248.642,35
Mês 6	R$ 2.261,69	R$ 2.176,31	-R$ 246.466,04
Mês 7	-R$ 1.513,30	-R$ 1.446,86	-R$ 247.912,90
Mês 8	R$ 1.471,47	R$ 1.397,88	-R$ 246.515,02
Mês 9	R$ 22.034,40	R$ 20.798,57	-R$ 225.716,45
Mês 10	R$ 8.541,15	R$ 8.010,56	-R$ 217.705,89
Mês 11	-R$ 10.009,13	-R$ 9.327,34	-R$ 227.033,23
Mês 12	R$ 1.537,97	R$ 1.424,05	-R$ 225.609,18
Mês 13	R$ 57.856,53	R$ 53.228,39	-R$ 172.380,79
Mês 14	R$ 51.854,03	R$ 47.401,07	-R$ 124.979,72
Mês 15	R$ 10.338,82	R$ 9.390,56	-R$ 115.589,17
Mês 16	R$ 3.726,33	R$ 3.362,91	-R$ 112.226,25
Mês 17	R$ 29.098,60	R$ 26.092,86	-R$ 86.133,39
Mês 18	R$ 41.348,16	R$ 36.840,08	-R$ 49.293,31
Mês 19	R$ 22.742,04	R$ 20.133,00	-R$ 29.160,31
Mês 20	R$ 14.866,13	R$ 13.076,50	-R$ 16.083,81
Mês 21	R$ 14.723,20	R$ 12.867,99	-R$ 3.215,82
Mês 22	R$ 5.152,70	R$ 4.474,64	R$ 1.258,81
Mês 23	-R$ 14.847,01	-R$ 12.810,81	-R$ 11.552,00
Mês 24	-R$ 4.732,41	-R$ 4.057,28	-R$ 15.609,28
Mês 25	R$ 56.948,35	R$ 48.511,91	R$ 32.902,63

Tabela 04 – Pay-back Descontado

Fonte: Elaboração Própria

5.2.7 Taxa Interna de Retorno

Para Clemente (2004, p. 98), “a Taxa Interna de Retorno (TIR) apresenta a taxa que iguala o VPL ao investimento inicial do projeto, ou seja, representa a taxa de retorno que, usada para calcular o VPL, daria um resultado igual a zero”.

De acordo com Souza e Clemente (2008), “a regra primária para o uso da TIR, como medida de retorno, é que se a TIR for maior que a TMA, indica que há mais ganho investindo-se no projeto do que na TMA”.

A TIR apresentada pelo projeto Rafaela Zilli é de 46%.

5.2.8 Valor Presente Líquido

”Valor Presente Líquido (VPL) de um projeto é o cálculo do valor presente ou valor atual de um fluxo de caixa projetado de um investimento, considerando-se todas as entradas e saídas de caixa, a uma taxa de juros igual à taxa mínima de atratividade” (DAL ZOT, 2006, p. 144).

O fluxo de caixa projetado nos permite utilizar a ferramenta da análise do Valor presente líquido para identificação das condições financeiras da empresa. Portanto, partindo do fluxo de caixa projetado, segue abaixo a demonstração do VPL com base no prazo de pay-back sob a mesma projeção. A tabela 05, abaixo, demonstra os resultados do Valor Presente Líquido nos primeiros cinco anos do projeto:

Valor Presente Líquido	
Ano 1	(R$ 225.609,18)
Ano 2	(R$ 15.609,28)
Ano 3	R$ 136.543,27
Ano 4	R$ 227.327,09
Ano 5	R$ 249.550,34

Quadro 05 – Valor Presente Líquido

Elaboração Própria

5.2.9 Índice de lucratividade líquida - ILL

O índice de lucratividade líquida mede o quanto se pretende ganhar em relação ao valor que foi aplicado. A partir do instante em que o investidor sabe qual é a taxa mínima que o atrai para o investimento, ou seja, a TMA, este investidor terá condições de, a partir do ILL,

saber se o empreendimento lhe é atraente. No caso da loja RAFAELA ZILLI, uma vez decidido qual será a TMA, o investidor buscará um retorno que seja maior que o valor investido, porém somado a essa taxa para que o negócio valha à pena. Matematicamente o resultado do quociente entre o valor recuperado em um determinado instante do projeto e o valor investido deverá resultar em um valor que seja superior a um, ou seja, uma vez o valor investido, somado à taxa esperada. Se o investidor analisar o valor do resultado do fluxo de caixa projetado no 5º ano do negócio e trazido a valor presente, perceberá que se obtém um índice de 1,11. Calculado da seguinte forma:

Valor Presente	**=**	**R$ 225.609,18**	**=**	**1,11**
Valor presente do investimento		**R$ 249.550,34**		

O índice de lucratividade líquida representa que a cada R$ 1,00 investido o sócio terá um retorno de R$ 0,11.

5.2.10 Síntese dos indicadores financeiros

Como nos é sabido, todo investimento tem seu risco, e no caso da loja Rafaela Zilli, o planejamento financeiro tentará evidenciar quais são os riscos prováveis e que deverão ser conhecidos pelo investidor para que então tenha mais essa fonte de informação para que decida sobre o investimento.

A partir dos conceitos abordados anteriormente neste capítulo, será apresentado a seguir, no quadro 10, o conjunto dos índices financeiros do plano de negócios Rafaela Zilli, a fim de sintetizar a viabilidade do projeto:

RESUMO	Investimento em ativo fixo	15.402,00
	Investimento em capital de giro	215.000,00
	Despesas pré operacionais	189.644,29
	Valor Total do Projeto	**420.046,29**
	Capital Próprio	420.046,29
	Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	30%
FLUXO DE CAIX	**ANO**	**VALORES**
	1	R$ 28.101,32
	2	R$ 232.127,11
	3	R$ 180.320,81
	4	R$ 114.030,54
	5	R$ 26.150,25
RETORNO	Valor Presente (VP)	669.596,63
	Valor Presente Líquido (VPL)	249.550,34
RISCO	Taxa Interna de Retorno (TIR) a.m.	3,9%
	Taxa Interna de Retorno (TIR) a.a.	46%
	Indice TMA / TIR	0,65
	Payback Descontado	2,0833
	Indice de Lucratividade Líquida (ILL)	1,11

Quadro 10 – Indicadores

Fonte: Elaboração Própria

Analisando os indicadores de riscos demonstrados acima, o projeto Rafaela Zilli se apresenta financeiramente viável, considerando a Taxa mínima de atratividade (TMA) de 30% a.a e uma Taxa Interna de Retorno (TIR) 46% demonstrando que o projeto é economicamente atrativo. O índice TMA/TIR de 0,65 apresenta uma distância da TMA (30%) para a TIR (46%) identificando que a segurança do projeto é positiva.

A análise do pay-back descontado demonstra o retorno do investimento em dois anos e um mês. Quanto ao Índice de Lucratividade Líquida (ILL), o projeto apresentou o indicador de 1,11 representando que a cada R$ 1,00 investido, o sócio terá um retorno de R$ 0,11.

6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do plano de negócios para a Loja RafelaZilli, atingiu o objetivo, que foi descrever as etapas para a criação do negócio. No plano de negócios foi apresentada a

estratégia da empresa, os concorrentes, as ações de marketing, riscos do mercado, bem como a estruturação financeira e de recursos humanos prevista. O plano foi criado com base em um cenário real, visando o planejamento para enfrentar os desafios que surgem no dia-a-dia da empresa.

Dessa forma conclui-se que o negócio Loja Rafaela Zilli, é viável tendo uma expectativa de Pay Back descontado de dois anos e um mês. Ainda, a definição de viabilidade foi baseada no resultado mensal da empresa, além das análises de custo, estratégias e de gestão de pessoas. Para tanto é necessário que a situação real, ocorra dentro do que planejamos nesta estruturação, cabendo a revisão do mesmo, caso depois de implantado ocorra uma mudança no cenário da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios apresentado teve a sua estruturação baseada para a criação da empresa Rafaela Zilli, que é uma Loja voltada para a classe A e B, sendo instalada na região do Agua Verde. A empresa, conforme apresentamos na descrição do plano terão produtos exclusivos, de qualidade diferenciada. Além da mercadoria a empresa terá como objetivo prestar um atendimento qualificado, buscando a fidelização do cliente. Ainda, complementando a estratégia da empresa, no aspecto qualidade do produto, diferenciação do atendimento, a empresa terá ainda um espaço conforto, destinada aos clientes e acompanhantes para que durante a visita à loja, o público tenha a percepção da diferenciação da empresa em relação ao mercado.

No aspecto da estratégia da empresa, foi analisado o cenário da empresa, sendo que se conclui que há riscos tanto na questão da concorrência, quanto para a substituição dos produtos. Nesse sentido a estratégia da empresa é a diferenciação no atendimento e qualidade dos produtos. Ou seja, a empresa tem o objetivo de oferecer melhores produtos com excelência no atendimento. Ainda, os produtos podem ser substituídos sim, mas design diferenciado é a aposta estratégica para vencer a concorrência.

No planejamento mercadológico foi realizada a definição da linha de produtos da Rafaela Zilli, bem como a precificação destes, visando o posicionamento de mercado na região de atuação. Nesse aspecto, definiram-se quais os produtos que serão ofertados, baseado na tendência de mercado. Vale ressaltar que é o plano inicial, pois como o ramo de atuação da

empresa é de vestuário, as mercadorias sempre estão sofrendo alterações conforme a moda. Daí, a necessidade de acompanhamento dessas tendências e do perfil do cliente, para suprir a necessidade do público.

Ainda, no aspecto produção buscaram-se definir os fornecedores dos produtos e a região que será comprado tais produtos. Definiu-se também a localização da empresa, tomando por base a definição da macro região, até a definição objetiva do local de instalação da Loja.

Sob o ponto de vista da gestão de pessoas, foi definido o número de colaboradores, a remuneração e os custos com encargos e comissões sobre vendas. O estudo foi realizado com base na estimativa de vendas, podendo assim definir qual o valor estimado em comissões sobre venda. Ainda, no quesito recursos humanos, definiu-se a forma de contratação e os treinamentos necessários à equipe, pois o diferencial da empresa além do produto, será o serviço prestado.

Na questão financeira, baseando-se nas análises realizadas, dentro da expectativa de demanda, o investimento do negócio será de aproximadamente R$ 420.046,29, sendo que R$ 215.000,00 serão destinados para capital de giro da empresa, tendo em vista que as vendas não serão realizadas e recebidas nos primeiros meses. Ainda, o retorno do capital aplicado, analisando o pay-back descontado será de dois anos e um mês. Tomando por base a taxa mínima de atratividade de 30%, conclui-se que o projeto é viável, sendo que a TIR é de 46%, e o índice TMA/TIR é de 0,65.

Dessa forma, com base no plano de negócios elaborado, conclui-se que o projeto Loja Rafaela Zilli é viável.

REFERÊNCIAS

ABREU Filho, J. C. F.; SOUZA, C. P.; GONÇALVES, D. A.; CURY, M. V. Q. **Finanças corporativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

A CERTIFICAÇÃO DO ERGONOMISTA BRASILEIRO (ABERGO) - Editorial do Boletim 1/2000.

BEE, Roland e Frances Bee; **Feedback/Roland.** Tradução Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000.

BERNARDI, Luiz A**. Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTRO, F. A. V.; OLIVEIRA Neto, Arnaldo M.; SOUZA Jr, Artur A. L.; SOUSA Filho, Rodolfo de Castro. **Gestão e planejamento de tributos**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHURCHILL, Gilert; PETER, J Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLEMENTE, Armando**. Planejamento do Negócio: Como transformar Idéias em Realizações.** Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS (Decreto lei no 5.452, de 1º de maio de 1943) e Lei 5452/43, de 11 de janeiro de 1990.

DAL ZOT, Willi. **Matemática Financeira.** 4ª Ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006.

Dados Legais. Disponível em: http://portal2.pr.sebrae.com.br/PortalInternet/Destaques/Quero-abrir-minha-empresa/Legalizando-minha-empresa#2 Acesso em 15 fev. 2013.

DIAS, Sérgio Roberto (coordenação). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2003. Vários autores.

DUTRA, René Gomes. **Custos: Uma Abordagem Prática.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva 2005.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCISCHINI, Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 310 p.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – Competências organizacionais. Disponível em: http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/competencias-organizacionais/ Acesso em 07 out. 2012.

GIL, Calos Antônio. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence J.; **Princípios da administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Harbra, 1984.

INDEPE – **Competências Comportamentais.** Disponível em: http://www.indepe.com.br/competenciascomportamentais.php Acesso em 07 out. 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle**. 5. ed. São Paulo, 1998.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.2.Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: A Bíblia do marketing. 12. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos – Princípios e Tendências**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LEVY, Michael e WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo.** Tradução de Erika Susuki da 4a edição, São Paulo: Atlas, 2000.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica: Uma Visão Orientada para a Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados.** São Paulo: Bookman, 2006.

MARTINS, Petrônio Garcia, CAMPOS ALT, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves; LIMEIRA, André Luis Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos; COELHO, Fabiano Simões. **Gestão de Custos.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

Quanto Custa abrir uma Empresa no Brasil. Nº 5 – julho 2010. Sistema Firjan / Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática – Guia Prático para Planejar a Tecnologia da Informação integrada ao Planejamento Estratégico das Organizações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolf W.; JORDAN, Bradfors D. **Princípios da Administração Financeira.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
BAILY, P. et al. Compras: princípios e administração. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e Análise de Custos.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SINDICOM – **Convenção Coletiva do Trabalho 2012.** Disponível em: http://www3.mte.gov.br/internet/mediador/relatorios/ImprimirICXML.asp?NRRequerimento=MR026160/2012. Acesso em 25 out. 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: **fundamentos, técnicas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2008.

TELES, Denise Dalescio Sá. **Capitação e seleção de talentos**. Rev. VIEIRA, Sérgio Ricardo Franco. CETEB. Brasília, 2007.

THIEDE, Celso Luiz e ALMEIDA, Luz Carlos. **Gestão de Cargos e Estratégias de Remuneração**. Catho Educação Executiva. São Paulo, 2010.

WILLIAMSON, Christine, COLVIN, Gary e MCDONALD, Amy. **Gestão de Recursos Humanos**, tradução por Miriam Machado , Wanderley de Mattos Jr e Marjorie Allan. São Paulo. 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John.**Administração estratégica:** conceitos. 1. ed. 10. Reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE I

ALEXANDRE DIAS SCHOBER

RAFAELA ZILLI - GESTÃO FINANCEIRA E TRIBUTÁRIA

APÊNDICE I

1 FINANÇAS

O módulo de finanças aborda a viabilidade da constituição da empresa comercial no intuito de responder aos investidores se o projeto valerá a pena e qualificar essa viabilidade para que os investidores identifiquem o momento em que o projeto começará a apresentar os resultados, quais esses resultados, e em que montante serão representados. Os resultados são apresentados em forma de projeções baseadas em dados obtidos através de pesquisas de mercados, valores e índices disponíveis ao público e que servirão como base para a elaboração das demonstrações exibidas e fundamentações serão agregadas para que sirvam como base das projeções.

1.1 INVESTIMENTO - CONCEITO

Trata-se da colocação de dinheiro em ativos do qual se espera um determinado retorno, maior do que aquele que foi aplicado, levando-se em consideração o tempo em que ficou investido e o grau de risco por tê-lo investido. Consideram-se ativos as opções onde podem ser aplicados os recursos do investidor, como por exemplo: ações de empresas, empréstimos efetuados, títulos de créditos, levando-se em consideração que o investidor deixa um para aplicar em outro que considera mais vantajoso.

O apêndice em questão focará o investimento em um negócio comercial no ramo de confecções e passa então a ser caracterizado como investimento porque o investidor deixa de aplicar o dinheiro em renda fixa, títulos, etc., para correr o risco de constituir uma sociedade comercial na busca de um retorno melhor do que as opções citadas. Para esta opção o investidor está se utilizando de sua competência para gerir um negócio do qual considera-se conhecedor ou capaz de administrar, apostando que trará um retorno melhor do que outro tipo de investimento e correndo o risco de gerir mal ou sofrer influências externas que o prejudiquem no decorrer das negociações.

1.1.1 Composição do investimento

Para este tipo de negócio, o investimento deverá ser alocado de forma apropriada e conveniente, fazendo com que os recursos sejam distribuídos na medida em que forem requeridos, entretanto, dentro de um planejamento prévio para que se possa calcular a quantidade de recurso destinada a cada determinada finalidade. A organização em questão irá dividir de forma apropriada para sua atividade conforme os tópicos apresentados a seguir.

1.1.2 Estoques

De acordo com MARTINS (2003, p. 25) “Investimento é um gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”. Os estoques são um tipo de investimento do qual se espera que possam ser utilizados pela empresa no intuito de obter vantagem posterior. No caso da loja RAFAELA ZILLI, os estoques se compõem de bens que serão adquiridos previamente, do qual se pretende que sejam vendidos com determinada margem de lucro para a obtenção de retorno maior do que foi investido.

Caso fosse uma indústria os estoques, antes de serem vendidos, deveriam ser agregados de outros insumos e demais gastos que aumentariam o valor deste produto para posterior cálculo de margem de contribuição. Apesar da loja RAFAELA ZILLI não ser uma indústria, outros gastos ainda deverão ser incorporados ao valor dos estoques para que se possa calcular o valor real do seu custo integral, com por exemplo, gastos com transportes destes produtos, seguros, armazenamento, etc.

A composição do quadro de estoques do comércio em questão deverá ser agregado destas demais despesas, entretanto, ao comprar um determinado produto, é possível que o vendedor negocie preços no ato da negociação e favoreça a compra com alguns benefícios, por exemplo, produto entregue ao destinatário sem cobrança adicional. Ou Seja, na compra, o valor do produto já foi negociado condicionado à entrega ao comprador, e neste caso, as outras despesas esperadas já estão calculadas no valor do produto adquirido.

1.1.3 Disponibilidade Financeira Inicial

Para o bom andamento dos negócios, e principalmente no início das operações, há grande necessidade de disponibilidade financeira para os gastos iniciais. As contas circulantes

da empresa são representadas pelos ativos circulantes e passivos circulantes, ou seja, de curto prazo. A ZILI MODAS terá com ativos circulantes, contas prováveis como caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e os estoques (já citados acima), e como passivos circulantes duplicatas a pagar, títulos a pagar, e outras contas a serem pagas a curto prazo. Para uma organização do porta da loja comercial em questão serão também consideradas nas contas a pagar a curto prazo, impostos e contribuições e salários. Tal porte da empresa ajuda a identificar que muitas contas terão seus pagamentos planejados por serem comum, frequentes e prováveis. Por exemplo, todos os meses a empresa deverá pagar seus impostos, seus funcionários, seus encargos sociais sobre os salários, água, luz, telefone, etc. Desta forma, a disponibilidade financeira inicial deverá ser considerada para suprir esse fluxo de caixa exigido até que as operações da empresa possam prover essa necessidade.

1.1.4 Imobilizações

Inicialmente para execução das atividades comerciais a empresa necessitará de uma estrutura tangível que dê suporte tanto aos vendedores quanto aos gestores, e também precisará de uma estrutura física par o conforto dos clientes. Adequando ao negócio proposto será necessária uma mobília para acomodação dos estoques e de apoio para o atendimento, como por exemplo, balcões e vitrina de exposição e trocadores de roupas. Para os vendedores será necessária uma estrutura de apoio para o bom atendimento, como por exemplo, estantes, prateleiras e vitrinas para organização e exposição dos diferentes produtos. E para os gestores, como por exemplo, escrivaninhas, computadores, telefones, fax, etc.

A definição prévia das instalações iniciais também é importante para a alocação dos recursos e definição da necessidade de caixa nos primeiros períodos.

1.1.5 Marketing

Não diferente de outras formas de investimento, o marketing também é um tipo de gasto do qual se espera retorno posterior, Para Kotler (1999, p. 32) “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

A intenção aqui é demonstrar a necessidade da distribuição do capital inicial investido nos fatores que importam à empresa, e aproveita-se para identificar aqui como se o marketing

fosse não somente um tipo de investimento, mas também para identificar sua parcela no rateio dos valores iniciais para o início das operações.

A Loja RAFAELA ZILI tem a intenção de fazer com que o Marketing atinja o seu cliente para uma específica finalidade de reconhecimento do produto. Por tratar-se de um produto de diferente qualidade e modelo por vir de uma região com outra cultura, costume e clima. Deseja atingir clientes que ainda não conhecem o produto e atingir clientes que conhecem tal produto e agora sabem que tem uma nova opção para procurá-lo.

1.2 INDICADORES FINANCEIROS

Independente de uma indústria, comércio ou serviço, os indicadores tradicionais serão eficientes para análise. O que ocorre no projeto RAFAELA ZILLI é que o comércio acaba sendo uma das mais fáceis esferas para se projetar os resultados do investimento em razão da ausência da manufatura, ou seja, não há alteração do estado do produto para dificultar os cálculos, e no caso dos serviços é mais fácil de alocar os gastos porque em caso de serviços o trabalho deveria ser convertido em horas, empreitada, etc., para que se houvesse a alocação de valores.

1.2.1 Taxa Mínima de Atratividade

Quando o investidor toma a decisão de um negócio, o mínimo que ele espera é que a taxa oferecida de retorno deste investimento seja melhor que a outra oportunidade da qual ele deixou de investir. Essa outra oportunidade trata-se da melhor taxa e com baixo grau de risco, chamada de TMA. Essa taxa, encontrada no mercado financeiro, servirá de parâmetro para que o investidor possa comparar e buscar uma taxa de retorno sobre o investimento feito que lhe ofereça maior satisfação.

1.2.2 Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido, ou VPL, refere-se aos valores gerados pelas operações e demonstrados no fluxo de caixa, porém, calculados na data do investimento, ou seja, trazidos do mês em que foram gerados para o momento do investimento, descontados a uma taxa adequada ao cenário econômico.

1.2.3 Índice benefício/custo

Representa o quanto se espera ganhar para cada unidade de capital investido apurado através de uma razão entre os valores obtidos no fluxo e o valor do investimento, lembrando-se de que todos devem ser trazidos ao valor presente, ou seja, todos colocados no mesmo tempo para que possam ser comparados sem sofrer interferência das variações econômicas no tempo.

1.2.4 Taxa Interna de Retorno

A taxa interna de retorno, ou TIR, é teoricamente, a taxa que faria com que o valor do VPL de um determinado fluxo de caixa ficasse igual a zero. A ideia é que a TIR seja maior que a TMA, sendo que assim se justifique o investimento.

1.2.5 Pay-back

Não se podendo esperar por muito tempo até que o empreendimento pague o valor do investimento, o plano financeiro adota também a ferramenta do Pay-back, que pode ser definido como o período de recuperação do investimento. O pay-back irá identificar o tempo gasto para que as operações retornem o valor que foi investido. A partir desta projeção o investidor terá mais um fator de influência para decidir sobre o aporte.

1.2.6 Índice de lucratividade líquida - ILL

Mede relação entre o valor recebido e o valor investido, com a intenção de que este valor resultante seja maior que 1 (um). Após um determinado período, projeta-se que a Loja RAFAELA ZILLI deverá oferecer o retorno sobre o valor investido, e que será demonstrado no fluxo de caixa. Em um determinado momento, ou em vários deles, o gestor financeiro poderá aplicar o cálculo do ILL para obter a resposta em forma de índice sobre a situação naquele momento da empresa. Normalmente imagina-se a aplicação do ILL sobre o valor obtido no final do projeto, entretanto, neste plano existe a sugestão de que o ILL seja aplicado em vários momentos e que sirvam de parâmetro para também, entre outros índices, acompanhar a evolução deste índice.

1.3 INCERTEZA DO NEGÓCIO

Dentro do projeto RAFAELA ZILLI ocorrerá naturalmente a dúvida do sucesso do negócio. As projeções são feitas com base num ambiente estável e no máximo, com oscilações que podem ocorrer dentro de um cenário baseado em um pequeno histórico, entretanto, muitas variações poderão interferir na realidade com face às projeções. Fatores externos como: economia global, comportamento dos concorrentes, variações sazonais inesperadas, sinistros, etc.

Para se trabalhar com esse "risco" de resultados há técnicas disponíveis para se utilizar, são elas:

- Análise de sensibilidade;
- Geração analítica da distribuição de probabilidade do valor presente líquido; e,
- Geração numérica da distribuição de probabilidade do valor presente líquido.

1.3.1 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade esta relacionada aos componentes que sofrem um certo grau de aleatoriedade. Quando houver poucos componentes e estes poucos componentes tiverem uma taxa baixa de aleatoriedade, será uma boa condição para se utilizar a análise de sensibilidade. Por exemplo, pequenas variações de TMA. Esta técnica poderá ser aplicada á loja RAFAELA ZILLI variando-se as possibilidades de TMA e registrando-se os resultados do VPL. Com isso será possível verificar as variações e a sensibilidade do projeto. Vários outros componentes podem ser testados, desde que em quantitade e nível possível de se aplicar nos testes.

1.3.2 Geração analítica da distribuição de probabilidade do VPL

Para esta modalidade de análise é necessário conhecer a distribuição de probabilidade do fluxo de benefícios, ou pelo menos, a média e a variância de cada um dos componentes do projeto que sofrem aleatoriedade.

1.3.3 Geração numérica da distribuição de probabilidade do VPL

Para esta modalidade de análise é necessário conhecer a distribuição de probabilidade do fluxo de caixa, ou pelo menos, a média e a variância de cada um dos componentes.

1.3.4 Conclusão sobre a análise do risco

Em razão das pequenas variâncias que podem ocorrer, e como tais análises de riscos não consideram outros fatores externos senão os financeiros, conclui-se que é mais eficaz aplica a análise por sensibilidade para o projeto LOJA RAFAELA ZILLI para que seja apresentada a seus investidores e para que estes possam tomar as decisões que considerarem mais apropriadas.

1.4 GESTÃO TRIBUTÁRIA

No Brasil, a carga tributária é considerada bastante pesada, isso destaca o país e ainda o classifica como o país com maior carga tributária entre os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), mas para uma comparação mais completa o gráfico abaixo é bastante útil.

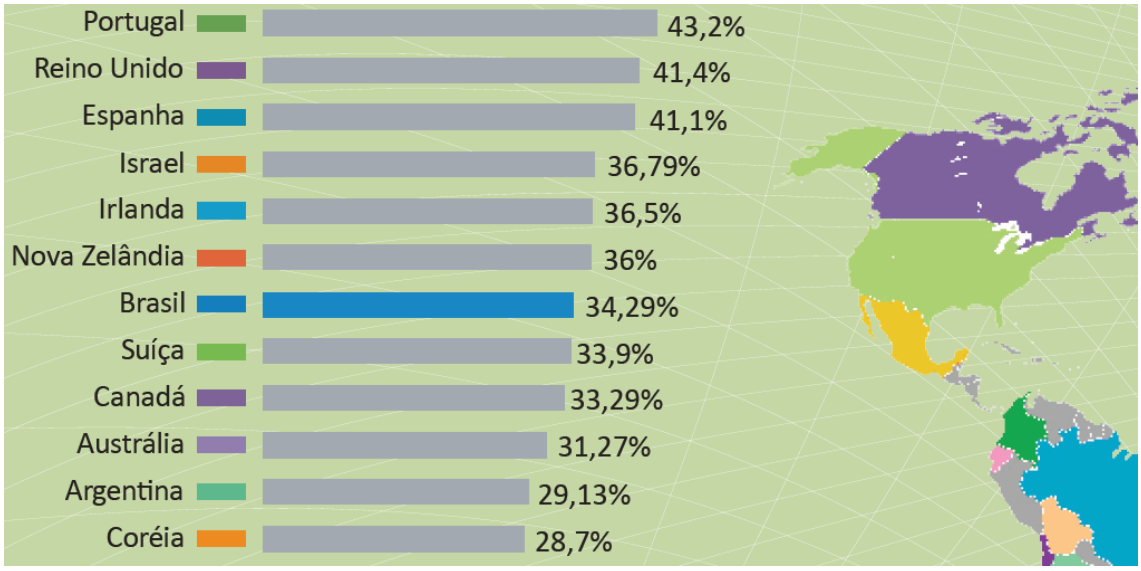

Gráfico 01: Carga Tributária entre os BRICs

Fonte:http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_governo/contas_09/Textos/Ficha%203%20-%20Carga%20Tributaria.pdf

Entretanto há opções de tributação específica para pequenos empresários, e neste quesito não é apropriado considerarmos qualquer tipo de investidor, mas sim para empresários.

Empresas como a RAFAELA ZILLI tendem a começar dentro de um patamar de faturamento que podem optar pelo regime de tributação denominado: SIMPLES. Empresas enquadradas no SIMPLES têm taxa específica de tributação reduzida que tem como finalidade principal reduzir a carga tributária e consequentemente incentivar o crescimento destas empresas, gerando empregos e evitando seu insucesso.

1.4.1 Regime tributário da empresa

Lucro Real

Neste regime de tributação as empresas pagam o imposto de renda e a contribuição social sobre o lucro com base no resultado apurado sobre as operações da empresa. Seguem regras distintas baseadas nas leis contábeis e nas leis fiscais e para atender esta norma existem regras de ajustes em livros apropriados. Como o próprio nome diz, o tributo é calculado sobre o lucro “real” que a empresa teve no período definido como período fiscal. O regime de lucro real é normalmente adotado por empresas de grande porte. Empresas de porte menor também tem o direito de optar por esse regime de tributação entretanto são de controle mais exigente e mais propensos a fiscalização.

Lucro Presumido

Para o regime de tributação de lucro presumido a empresas presume um lucro com base no faturamento e a partir desta presunção é que se calculam os tributos de imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido. Nem todas as empresas podem optar por esse regime, pois há uma receita máxima que limita a opção. O imposto de renda é devido trimestralmente.

Lucro Arbitrado

O Lucro arbitrado é um tipo de tributação que pode ser definido tanto pela autoridade tributária quanto pelo contribuinte. Será definido pela autoridade tributária quando o contribuinte não estiver cumprindo com suas obrigações de informações aos órgãos competentes que lhe permita enquadrar-se em outro regime de tributação. O próprio contribuinte optará pelo recolhimento dos impostos com base no lucro arbitrado quando conhecer a receita bruta e, de acordo com a legislação fiscal, se enquadrar em hipóteses que permitam adotar as regras do lucro arbitrado.

Simples

O SIMPLES NACIONAL tem o objetivo de reduzir a carga tributária para as pequenas empresas, servindo assim como incentivo para o crescimento da mesma, bem como geração de emprego. Também tem a finalidade de unificar a arrecadação dos impostos e contribuições para as esferas federal, estadual e municipal. Esse regime especial de arrecadação não é um tributo ou um sistema tributário, mas uma forma de arrecadação unificada dos seguintes tributos e contribuições:

- Tributos da Competência Federal: IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS;
- Tributo da Competência Estadual: ICMS; e
- Tributo da Competência Municipal: ISS.

O quadro 01 abaixo demonstra as alíquotas de tributos que a loja Rafaela Zilli se enquadra de acordo com a receita operacional projetada:

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	Até 180.000,00	De 180.000,01 a 360.000,00	De 360.000,01 a 540.000,00	De 540.000,01 a 720.000,00	De 720.000,01 a 900.000,00	De 900.000,01 a 1.080.000,00	De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	De 1.620.000,01 a 1.800.000,00
Alíquota	4,00%	5,47%	6,84%	7,54%	7,60%	8,28%	8,36%	8,45%	9,03%	9,12%
IRPJ	0,00%	0,00%	0,27%	0,35%	0,35%	0,38%	0,39%	0,39%	0,42%	0,43%
CSLL	0,00%	0,00%	0,31%	0,35%	0,35%	0,38%	0,39%	0,39%	0,42%	0,43%
Cofins	0,00%	0,86%	0,95%	1,04%	1,05%	1,15%	1,16%	1,17%	1,25%	1,26%
PIS/Pasep	0,00%	0,00%	0,23%	0,25%	0,25%	0,27%	0,28%	0,28%	0,30%	0,30%
CPP	2,75%	2,75%	2,75%	2,99%	3,02%	3,28%	3,30%	3,35%	3,57%	3,60%
ICMS	1,25%	1,86%	2,33%	2,56%	2,58%	2,82%	2,84%	2,87%	3,07%	3,10%

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	De 3.420.000,01 a 3.600.000,00
Alíquota	9,95%	10,04%	10,13%	10,23%	10,32%	11,23%	11,32%	11,42%	11,51%	11,61%
IRPJ	0,46%	0,46%	0,47%	0,47%	0,48%	0,52%	0,52%	0,53%	0,53%	0,54%
CSLL	0,46%	0,46%	0,47%	0,47%	0,48%	0,52%	0,52%	0,53%	0,53%	0,54%
Cofins	1,38%	1,39%	1,40%	1,42%	1,43%	1,56%	1,57%	1,58%	1,60%	1,60%
PIS/Pasep	0,33%	0,33%	0,33%	0,34%	0,34%	0,37%	0,37%	0,38%	0,38%	0,38%
CPP	3,94%	3,99%	4,01%	4,05%	4,08%	4,44%	4,49%	4,52%	4,56%	4,60%
ICMS	3,38%	3,41%	3,45%	3,48%	3,51%	3,82%	3,85%	3,88%	3,91%	3,95%

Quadro 01 – Alíquotas dos Tributos

Fonte: Elaboração Própria

2 CONCLUSÃO

O planejamento financeiro tem toda a condição de apresentar aos investidores como pode se comportar a empresa financeiramente. Dentro de um ambiente provável e inclusive, projetando pequenas instabilidades. Isso é possível principalmente porque tratam-se de atividade, clientela, ambiente e economia local de comportamentos conhecidos. As ferramentas de planejamento financeiro e instrumentos de gestão financeira tem plena condição de oferecer suporte aos interessados para que tomem suas decisões.

Neste trabalho foram incluídas informações sobre o ambiente tributário por ter grande impacto na gestão das empresas e por fazer parte do escopo da controladoria em gerir esta esfera.

APÊNDICE II

ILDA CRISTINA DE BORBA

RAFAELA ZILLI - GESTÃO DE CUSTOS

APÊNDICE II

1 INTRODUÇÃO

Para Santos (2009, p. 9), “a necessidade do controle fez com que a apuração de custos ganhasse importância desde o início do Capitalismo, sendo usado como instrumento seguro para controlar e avaliar o crescimento ou retrocesso do negócio”.

Com a influência da globalização e da alta competitividade no mercado, principalmente a partir da década de 1990, a boa gestão empresarial se apresenta cada vez mais importante para as empresas. Então, a busca pela maximização dos resultados com o menor custo deve ser um objetivo constante nas empresas que procuram ser competitivas no mercado.

Nesse contexto, o presente apêndice disserta sobre a gestão de custos e sua importância no plano de negócios da loja Rafaela Zilli. Para isso, abordará inicialmente os principais conceitos de custos, ponto de equilíbrio e formação de preço de venda, posteriormente serão apresentadas as estimativas de custos fixos e variáveis, bem como as despesas variáveis do projeto.

2 CUSTOS

“A expressão **Gestão Estratégica de Custos** vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo” (MARTINS, 2010, p. 297).

Por isso a importância do planejamento e controle dos custos no plano de negócios. A identificação do ponto de equilíbrio, o levantamento dos fornecedores, o estudo dos melhores prazos e preços são alguns instrumentos que fornecem informações para dar suporte ao controle e a tomada de decisões da gestão de custos e dos demais departamentos da empresa.

Segundo Dutra (2003, p. 33), “custo é a parcela do gasto aplicado na produção ou em qualquer outra função do custo, gasto esse, desembolsado ou não. É o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização”.

> A contabilidade de custos, com todo o seu ambiente de interpretação dos diversos tipos de atividades e sua flexibilidade gerencial, tem como característica primária oferecer ao gestor a capacidade de gerar informações que permitam o planejamento das ações no ambiente operacional e, consecutivamente, medir os efeitos desse planejamento nos diversos setores da organização" (PINTO; LIMEIRA; SILVA; e COELHO, 2008, p. 16).

Para Kotler (2000, p. 483):

> Os custos de uma empresa assumem duas formas: fixos e variáveis. Custos fixos (também conhecidos como custos indiretos) são aqueles que não variam em função da produção ou da receita de vendas. [...]. Os custos variáveis oscilam em função direta no nível de produção. [...]. Os custos totais consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção dado.

2.1 PONTO DE EQUILÍBRIO

"Uma vez separados os custos da empresa em fixos e variáveis, os gestores estão de posse de informações úteis para a preparação de instrumentos de análise que, além de responder a diversos questionamentos, auxiliarão no processo de tomada de decisões, no planejamento e no controle" (PINTO; LIMEIRA; SILVA; e COELHO, 2008, p. 70).

Sendo assim, o ponto de equilíbrio se apresenta como uma das análises utilizadas no processo de gestão.

> O ponto de equilíbrio representa a quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o custo variável gerado, todas as despesas comerciais geradas, e todas as despesas fixas que a empresa tiver no mês. Isto é "empatar". Não ter lucro acumulado no mês, mas também não ter prejuízo (MATOS; VALLIM; MELCHOR, 2004, P.16 e 17).

A fórmula que melhor que representa a igualdade entre os custos totais de um projeto e suas receitas são: Ponto de Equilíbrio = Custos + Despesas Fixas / (Preço de Venda – Custos + Despesas Variáveis

2.2 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A composição do preço deve levar em conta os custos do produto ou serviços e também proporcionar o retorno esperado.

"Há dois pontos de vista a considerar em relação ao preço. Primeiro, para a empresa, preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Para os consumidores, preço é algo que estão dispostos a pagar em troca de um produto" (PINTO; LIMEIRA; SILVA; e COELHO, 2008, p. 94).

Existem três abordagens quanto à formação de preços, de acordo com Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008, p.94), "baseadas em: custos, em percepção de valor e na concorrência":

- Baseada em custos – a receita deve cobrir os custos operacionais e gerar uma margem de lucro;
- Baseada em percepção de valor – com base no preço que o cliente está disposto a pagar e considerando o lucro esperado pelos acionistas, estima-se o custo-meta, isto é, o custo que o produto deve ter; e
- Baseada na concorrência – considerando-se que a concorrência interfere diretamente no valor do produto, a empresa estabelece seu preço em um patamar acima, igual ou inferior ao preço de seus competidores.

Apesar de se encontrar inserida em um mercado de grande concorrência e com produtos substitutos, a estratégia e política de preços da Rafaela Zilli serão baseadas na percepção de valor, levando em consideração a qualidade e design diferenciado do seu produto, e também por ser direcionado a um público alvo específico.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE CUSTOS PARA O PLANO DE NEGÓCIOS

A evolução da atividade econômica exigiu uma mudança no jeito das organizações gerirem seus negócios, sendo assim, o controle dos custos se revela bastante importante para a tomada de decisões no planejamento dos negócios, uma vez que influencia diretamente no preço de venda, e consequentemente, no lucro da empresa.

Para Santos (2009, p.11), "todas as empresas necessitam do controle e análise de custos. E, não basta controle sem a respectiva análise, a fim de se concluir e avaliar o desempenho como subsídio para novas decisões".

> A necessidade de planejamento das operações torna-se fundamental por possibilitar à empresa maior capacidade de controle sobre as suas ações no presente e as ações futuras. Esses dois elementos, planejamento e controle, permitem maior qualidade no processo de tomada de decisão por parte dos gestores nos diversos ambientes da empresa, operacionais ou administrativos (PINTO; LIMEIRA; SILVA; e COELHO, 2008, p. 16).

Portanto, a compreensão do comportamento dos custos proporciona competência aos gestores para as ações de melhoria no plano financeiro da empresa. Análise da eficiência de uso de mão-de-obra e materiais, etc.

A qualidade dos controles e a análise dos custos são essenciais em todas as fases do plano de negócios da Rafaela Zilli, que por estar inserida num mercado altamente concorrente, é de grande importância dispor de um sistema de custos que lhe permita as informações necessárias para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões estratégicas.

Como esta é a fase da elaboração do plano de negócios da Rafaela Zilli, será necessário realizar estimativas dos custos e despesas que ocorrerão com o funcionamento da loja, e quando a loja estiver em atividade será necessário desenvolver um processo para apurar e manter os gastos sob controle. A seguir serão apresentados os custos iniciais, e, as estimativas de custos fixos e variáveis do plano de negócios da loja Rafaela Zilli.

2.3.1 Investimento Inicial

O investimento inicial corresponde ao montante de recursos necessários para o empreendimento iniciar suas atividades. No caso da loja Rafaela Zilli faz parte dos investimentos fixos: móveis, equipamentos, software e acessórios para a loja. Os demais itens para o funcionamento da loja, como araras, cabides, manequins, balcões, armários, entre outros, serão disponibilizados pelo imóvel que já se trata de um ponto comercial de loja de roupas.

Além dos investimentos acima, também faz parte do investimento inicial: registro de abertura do negócio, divulgação, estoque inicial e capital de giro, marketing.

A tabela 01, a seguir demonstra os itens referentes ao investimento inicial, totalizando um valor de R$ 420.046,29:

INVESTIMENTOS INICIAIS					
Item	**Qtde.**	**Valor Unitário**		**Valor Total**	
Instalações Loja					
Computador Positivo	4	R$	949,00	R$	3.796,00
Telefone sem fio Philips	2	R$	129,00	R$	258,00
Impressora Fiscal	1	R$	1.699,00	R$	1.699,00
Poltronas	2	R$	399,00	R$	798,00
Televisão Led 40'	1	R$	1.039,00	R$	1.039,00
Suporte TV	1	R$	59,00	R$	59,00
Cafeteira	1	R$	239,00	R$	239,00
Bebedouro	1	R$	199,00	R$	199,00
Escritório	1	R$	59,00	R$	59,00
Mesa Gerente 1200x600x750	1	R$	208,00	R$	208,00
Mesa Reunião	1	R$	213,00	R$	213,00
Gaveteiro	1	R$	212,00	R$	212,00
Cadeira Gerente	1	R$	225,00	R$	225,00
Cadeira Secretária	8	R$	105,00	R$	840,00
Comupador Notebook Acer	1	R$	1.199,00	R$	1.199,00
Impressora Multifuncional HP 4625	1	R$	359,00	R$	359,00
Decoração	1	R$	500,00	R$	500,00
Letreiro	1	R$	1.500,00	R$	1.500,00
Software	1	R$	2.000,00	R$	2.000,00
Outros Itens					
Despesas de Abertura	1	R$	2.590,00	R$	2.590,00
Estoque Inicial	1	R$	187.054,29	R$	187.054,29
Capital de Giro	1	R$	215.000,00	R$	215.000,00
Total				**R$**	**420.046,29**

Tabela 01 – Investimento Inicial Detalhado

Fonte: Elaboração própria

As pesquisas dos valores dos produtos mencionados acima foram feitas nas seguintes lojas e fornecedores: equipamentos eletrônicos nas Lojas Magazine Luiza; os móveis na Loja Alcad Móveis para Escritórios; e, o letreiro na Empresa Coladesing; os demais itens estão justificados no plano de negócios, cada um em seu respectivo capítulo.

2.3.2 Estimativa de Custos Fixos

Foram estimados os seguintes custos fixos da loja Rafaela Zilli, aluguel, energia elétrica, profissional contabilista, folha de pagamento e encargos sociais, mensalidade dos cartões Visa e Mastercard, publicidade/marketing , telefonia, internet, entre outros.

A tabela 02 abaixo apresenta os itens referentes à estimativa dos custos fixos mensais e seus respectivos valores, na estimativa doe fluxo de caixa foi considerada a projeção inflacionária:

Estimativa de Custos fixos (Mensal)		
Item	**Valor**	
Aluguel	R$	9.778,00
Energia Elétrica	R$	300,00
Água	R$	100,00
Contador/honorários	R$	622,00
Folha de Pagamento e Encargos Sociais	R$	7.694,21
Retirada Sócio	R$	3.500,00
Mensalidades Cartões (Visa e Mastercard)	R$	190,00
Segurança	R$	50,00
Manutenção TI	R$	311,00
Pacote Serviços Básicos - Conta Bancária PJ	R$	185,00
Telefonia, Internet e TV (GVT - Telefone ilimitado total)	R$	269,70
Total	**R$**	**22.999,91**

Tabela 02 – Estimativa de Custos Fixos Mensais

Fonte: Elaboração Própria

2.3.3 Estimativa de Custos/Despesas Variáveis

Os principais custos variáveis da loja Rafaela Zilli, foram definidos como os custos com a manutenção do estoque de mercadorias da loja, dos impostos e das comissões sobre as vendas, que são custos diretamente influenciados pela demanda.

O levantamento dos valores investidos em estoques foi efetuado através de cotação dos preços dos produtos junto aos fornecedores. Para a composição dos estoques foram considerados tanto o valor de aquisição dos produtos quanto os valores gastos entre a aquisição e a chegada do produto na loja, entre eles, frete, seguro, despesas acessórias de transporte, etc. Também deverão ser considerados créditos de impostos quando devidos, entretanto, depende diretamente de vários outros fatores, como por exemplo, quais impostos foram considerados ou regime de tributação da empresa. Quanto os custos com impostos, foram calculados de acordo com a legislação atual, descrita no apêndice de gestão financeira. Já as comissões sobre as vendas são de 3% conforme decisão do departamento de recursos humanos.

A tabela 03 abaixo demonstra os valores com aquisição de estoque, impostos sobre a receita das vendas projetadas e comissões dos funcionários:

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Impostos sobre as vendas	R$ 117.467,39	R$ 162.846,39	R$ 202.254,85	R$ 230.035,61	R$ 261.611,17
Aquisição de estoque	R$ 784.440,77	R$ 934.607,16	R$ 1.045.814,43	R$ 1.173.398,79	R$ 1.321.255,20
Comissões sobre as vendas	R$ 44.474,78	R$ 55.790,19	R$ 59.231,21	R$ 62.884,46	R$ 66.763,03
Total Anual	**R$ 946.382,93**	**R$ 1.153.243,74**	**R$ 1.307.300,50**	**R$ 1.466.318,85**	**R$ 1.649.629,40**

Tabela 03 – Custos/Despesas Variáveis

Fonte: Elaboração Própria

O quadro 01 abaixo demonstra os valores das sacolas que serão oferecidas aos clientes em suas compras, porém, seu custo está estimado nos custos com estoques:

Fornecedor	Tamanho/Dimensões		Valor Unitário
Casa das Embalagens. Av. Sete de Setembro, 1999 - Centro-Curitiba/PR - Telefone: 41 30151124	Pequena	22 x 35 x 09	R$ 1,45
	Média	30 x 36 x 11	R$ 1,65
	Grande	30 x 45 x 11	R$ 1,85

Quadro 01 – Custo Embalagens

Fonte: Elaboração Própria

2.3.4 Análise do Ponto de Equilíbrio

A partir das estimativas dos valores das receitas de vendas (vistas anteriormente na projeção da demanda), dos custos e despesas fixas e variáveis, tem-se o Ponto de Equilíbrio (PE) do projeto Rafaela Zilli. A tabela 04 demonstra o quanto a loja precisará vender anualmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o custo variável gerado e todas as despesas fixas e variáveis geradas:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita	R$ 1.482.492,61	R$ 1.859.673,02	R$ 1.974.373,58	R$ 2.096.148,62	R$ 2.225.434,48
Custos e Despesas Variáveis	R$ 946.382,93	R$ 1.153.243,74	R$ 1.307.300,50	R$ 59.231,21	R$ 613.314,37
Custos Fixos	R$ 22.999,91	R$ 22.999,91	R$ 22.999,91	R$ 22.999,91	R$ 66.763,03
Ponto de Equilíbrio	**-R$ 946.382,92**	**-R$ 1.153.243,73**	**-R$ 1.307.300,48**	**-R$ 59.231,20**	**-R$ 613.314,34**

Tabela 04 – Ponto de Equilíbrio

Fonte: Elaboração Própria

3 CONCLUSÃO

A preocupação com a qualidade da gestão de empresa exige cada vez mais um controle eficiente de todas as informações do negócio. O planejamento de negócios inclui fazer estimativas e previsões que nem sempre venham a ocorrer de fato. Mas, ele permite visualizar o caminho a percorrer, e, se não elimina, pelo menos possibilita a diminuição dos riscos do negócio.

Por isso, esse apêndice tratou de apresentar, de forma sucinta, a realização das estimativas dos custos fixos e custos e despesas variáveis, que juntamente com a projeção de receita esperada, a partir da projeção da demanda, são informações importantes para nortear os tomadores de decisões da Rafaela Zilli.

APÊNDICE III

JULIANA GRASIELE JÉSS ROCHA

RAFAELA ZILLI - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

APÊNDICE III

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado globalizado e o grande índice de competitividade é necessário um contínuo desenvolvimento em todas as áreas para que não apenas se sobreviva no mercado, as organizações desejam se destacar para alcançar melhores resultados. A loja Rafaela Zilli quer possuir um diferencial, que é contar com uma equipe comprometida, motivada e satisfeita para que seu crescimento seja ainda maior. LACOMBE ensina a importância dos recursos humanos:

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e vista a camisa para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores, o trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não seguro quanto a perda desse importante ativo. (LACOMBE, p.14)

Neste contexto, para que a loja Rafaela Zilli conquiste o sucesso em sua gestão de Pessoas, é necessário que esta administração compreenda a gestão de pessoas e como isso tem uma ligação fundamental para o alcance dos objetivos traçados.

Este apêndice caracteriza-se pela apresentação da Gestão de pessoas, seus desafios a as mudanças e transformações na gestão de RH, preocupações das organizações do futuro, os novos papéis da gestão de pessoas e um pouco da estrutura do RH da Loja Rafaela Zilli.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. (GIL 2010).

A loja Rafela Zilli tem como objetivo efetuar um gerenciamento eficaz do capital humano. Conforme citado acima o interesse da empresa é o alcance dos objetivos, ter um negócio de sucesso depende de muitos fatores e um dos principais é o ser humano. Uma equipe motivada e bem gerenciada gera resultados atrativos. Um colaborador que tem sua missão alinhada com a as empresa, se ente parte dela e se for recompensado de forma justa produz resultados. Tendo essa visão a loja Rafaela Zilli quer entrar no mercado consciente dessas necessidades e realizando ações com o capital humano que os proporcionem.

2.1 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas encontra uma série de desafios internos e externo os quais a Loja Rafaela Zilli deseja ter conhecimento no intuito de se antecipar para alcançar a resolução ou até mesmo evitá-los, dentre eles estão:

a) Desafios ambientais – Forças externas ás organizações, pois influenciam significativamente o desempenho, por isso os administradores da loja Rafaela Zilli precisam estar permanentemente atentos em vista de aproveitar as oportunidades e superar sua ameaças;

b) Globalização – Em decorrência do avanço das telecomunicações, do intercâmbio dos negócios o mundo se integrou e se tornou cada vez menor e uma empresa que procura criar capacidade organizacional global, precisa se indagar em que medidas seus recursos humanos estão preparados para atender esse desafio, por isso a loja Rafaela Zilli deseja manter seus colaboradores sempre informados e atualizados no mercado. Como seu segmento é diretamente ligado com a mídia e com a ditadura da moda, seus colaboradores precisarão estar preparados, para se manterem informados com o mercado da moda que muda constantemente e sempre tem novidades. O conhecimento dessas novidades levará a empresa a estar um passo a frente para argumentação em vendas.

c) Ampliação do nível de exigência do mercado – O mercado consumidor não vem se tornando apenas mais sofisticado, mas cada vez mais informado, por isso empresas

que não se atualizam, não buscam novidades, correm o grande risco de se apresentarem insolventes no futura.

d) Desafios Organizacionais – São desafios que ocorrem dentro das organizações, porém havendo administradores competentes esse problemas são detectados e podem ser resolvidos antes de tomar proporções maiores, a loja Rafaela Zilli tem o interesse de ter uma gestão participativa que acompanhe de perto os problemas que possam surgir, para terem a oportunidade de resolvê-los antes de tomarem maiores proporções.

e) Competitividade – Conforme Gil (2001):

A área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades. GIL, p. 39 e 40

Algumas empresas passaram a adotar condutas éticas estabelecidas com seus fornecedores se comprometendo a garantir remuneração, condições de trabalho e respeito aos funcionários a loja Rafaela Zilli deseja ser reconhecida pela sua preocupação em Gestão de pessoas.

3 MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DO RH

Podemos perceber que vivemos em um tempo de constantes mudanças onde principalmente no mundo corporativo precisamos acompanhá-las para que continuemos competitivos, por isso conhecer a evolução na gestão na função de RH nos leva a uma melhor compreensão do que temos atualmente.

Segundo Chiavenato (2010), “ao longo das três eras, a área de ARH passou por três etapas distintas: Relações industriais, Recursos humanos e gestão de pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões da sua época, a mentalidade predominante e as necessidades das organizações”.

a) Relações industriais: nessa era, o nome dado foi de departamento pessoal, para relações industriais que era destinado a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego, como a admissão via contrato individual, assinatura da carteira de trabalho

pagamento, contagem das horas trabalhadas e etc. Os departamentos de relações industriais tinham a visão de que as pessoas eram consideradas apêndices das máquinas e meras fornecedoras de esforços físicos e muscular, predominando o conceito de mão de obra.

b) Recursos Humanos: esse departamento substitui o de relações industriais que além das tarefas burocráticas, desenvolvem funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento e seleção, treinamentos, avaliação, higiene, segurança do trabalho e relações trabalhistas sindicais com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

c) Gestão de pessoas: Na era da informação e globalização surge equipes de gestão de pessoas, as práticas de Rh são delegadas aos gerentes em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais são transferidas para terceiros. A equipe de Rh livra-se de das atividades operacionais para proporcionar consultoria interna para que a área possa assumir atividades estratégicas da orientação global, visando o futuro e o destina da organização e seus membros. As pessoas de agentes passivos passam para agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrados demais recursos organizacionais.

As pessoas passam a ser considerados parceiros da organização, que tomam decisões, cumprem metas e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas.

A figura 06 mostra as mudanças e transformações na área de RH:

ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA (DE 1900 A 1950)		**ERA DA INSDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA (DE 1950 A 1990)**		**ERA DA INFORMAÇÃO (APÓS 1990)**
► Início da industrialização e formação do proletariado ► Transformação das oficinas em fábricas ► Estabilidade, rotina, manutenção e permanência ► Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional ► Modelo mecanístico burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle ► Necessidade de ordem e rotina		► Expansão da industrialização e do mercado de candidatos ► Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial ► Início do dinamismo do ambiente: Instabilidade e mudança ► Adoção de estruturas íbridas e de novas soluções organizacionais ► Modelos menos mecanísticos, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita ► Necessidade de adaptação		► Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações ► Extremo dinamismo, turbulência e mudança ► Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas ► Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis ► Necessidade de mudança
Departamento de Pessoal	Departamento de relações industriais	Departamento de Recursos humanos	Departamento de Gestão de pessoas	Equipes de gestão de pessoas
Pessoas como mão de obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros

Figura 06 – Mudanças e Transformações na Área de RH

Fonte: Chiavenato, 2010.

4 PESSOAS COMO PARCEIRAS DA ORGANIZAÇÃO

Com a visão estratégica sendo ampliado todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os empregados contribuem com seus conhecimentos capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização e como parceiro contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição.

5 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

Saber aonde ir, onde se quer chegar e qual o objetivo é de extrema importância para as empresas, assim como saber quais são as características do negócio que se tem e o que em conjunto pode ser oferecido para que haja um diferencial.

Segundo Fernandes (2005), “competência organizacional pode ser definida com um conjunto de recursos articulados de forma valiosa, difícil de imitar e versátil, que contribuem para o desempenho da empresa em um fator chave de sucesso ao negócio”.

A loja Rafaela Zilli tem como objetivo oferecer as seguintes competências organizacionais:

a) Produtos diferenciados e com variedade;
b) Produtos de qualidade que satisfaçam as clientes do publico feminino;
c) Atendimento de excelência que remeta um grau de exclusividade a cliente;
d) Um ambiente agradável e atrativo.

5.1 COMPETÊNCIA PESSOAL E COMPORTAMENTAL

Linkar a competência organizacional com a competência comportamental é de extrema importância para a definição da mesma, pois através dela será definido o que se exigirá do colaborador que deve ter conhecimento e comprometimento com os valores e missão da empresa.

De acordo com Maria Tereza Fleury (2000), “competência das pessoas pode ser definida como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar

transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Segundo a autora, as competências pessoais são compostas por duas categorias, competências: genéricas, que são as competências que todos os funcionários devem possuir, alinhados com as estratégias organizacionais; e as específicas, que são as competências que cada cargo deve possuir em seu espaço ocupacional, ou seja, cada empregado deve ter conhecimentos e habilidades das quais irão ser essenciais para a realização das atividades.

Baseando-se em suas competências organizacionais, a loja Rafaella Zilli definiu as competências genéricas dos funcionários, que serão:

a) Ter postura, boa comunicação e expressão adequadas ao ambiente;

b) Capacidade de trabalhar em equipe;

c) Ter conhecimento e comprometimento com missão e valores da organização.

Conforme Souza (2008) "Competência comportamental é a capacidade de contatar, integrar e identificar as próprias emoções, motivações e pensamentos, vivenciando e gerenciando-os conscientemente, para expressá-los eficazmente na forma de comportamentos e atitudes que garantam mais satisfação e realizações em sua vida profissional e pessoal".

E seguindo o mesmo raciocínio, delineou as competências específicas conforme demonstra o quadro 10 abaixo:

RAFAELA ZILLI - REQUISITOS DE ACESSO			
CARGO	**ATIVIDADES**	**COMPETÊNCIAS**	**REQUISITOS DE ACESSO**
CAIXA	Operar o caixa, garantir a fidelidade das informações, auxiliar no atendimento, recebimento e conferência das mercadorias, etiquetar as peças e auxiliar na organização da loja.	Cuidado com o marketing pessoal, simpatia, organização, responsabilidade, pró-atividade.	Ensino médio completo, facilidade com números e boa comunicação.
VENDEDORA	Atender os clientes com excelência, vender os produtos da loja através de bom atendimento, manter relacionamento com os clientes, cuidar da pós venda, organização dos produtos da loja, auxiliar na realização da vitrine e organização do estoque.	Cuidado com o marketing pessoal, simpatia, competências de relacionamento, persuasão, capacidade de trabalho em equipe e organização.	Ensino médio completo, boa comunicação, boa aparência experiência em vendas e atendimento e conhecimento superficial em moda e tendências.
GERENTE	Identificar o perfil das clientes da loja dia a dia, manter-se informada de moda e tendências, realizar as compras e pedidos dos produtos vendidos na loja, análise de estoque, vendas, responsável pelo estabelecimento e cumprimento das metas pelas vendedoras, realizar feedback das vendedoras, motivar e impulsionar a equipe de vendas, resolução de problemas que venham a surgir no dia a dia.	Cuidado com o marketing pessoal, simpatia, competências de relacionamento, persuasão, capacidade de trabalho em equipe e organização,, capacidade liderança, capacidade de gerenciar conflitos, pró atividade e ética.	Ensino superior completo, conhecimento cultural boa comunicação, boa aparência experiência em liderança de equipe de vendas, experiência em vendas, capacidade de agir sob pressão e conhecimento em moda.
COSTUREIRO (terceirizado)	Efetuar consertos, ajustes, barras em geral.	Perfeccionismo e concentração, compromisso com cumprimento de prazos.	Curso de costura e experiência na área.
SERVIÇOS GERAIS (terceirizado)	Limpar a loja em geral	Saber efetuar limpeza e agilidade	Ensino fundamental

Quando 10 – Requisitos de acesso

Fonte: Elaboração Própria

6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura da empresa necessita ser definida com o intuito de atingir os objetivos e ser trabalhada para que os recursos sejam alocados de maneira favorável ao alcance dos mesmos.

Segundo Fernandes (2005), a estrutura "diz respeito, fundamentalmente, à distribuição de responsabilidades dentro de uma organização. Deve ser concebida de forma a propiciar que a empresa atinja missão e objetivos".

No caso da loja Rafaela Zilli, a estrutura apropriada deve ser a de pequena empresa, pois de acordo com o autor citado anteriormente, "essa estrutura caracteriza-se pela flexibilidade. Por possuir poucos recursos, os indivíduos necessitam ser flexíveis para assumirem a multiplicidade de tarefas existentes".

Seguindo esta estrutura, a figura 06 representa a estrutura organizacional da loja**.**

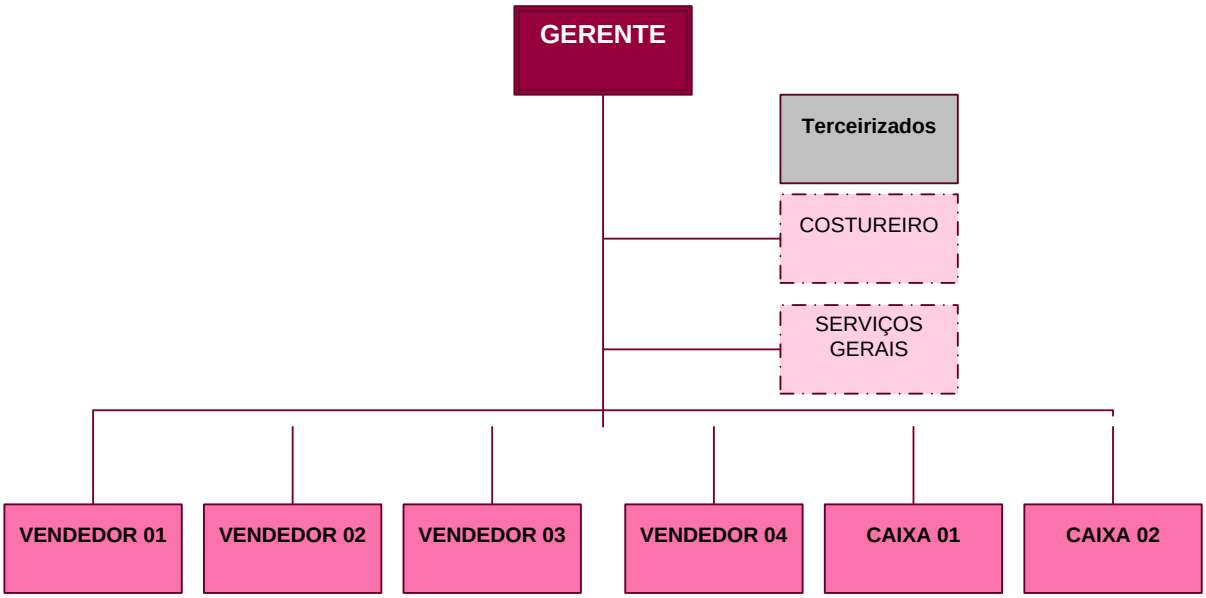

Figura 06 – Estrutura organizacional loja Rafaela Zilli

Fonte: Elaboração Própria

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste apêndice procurou-se descrever a importância da loja Rafaela Zilli conhecer a ferramenta de gestão de pessoas e evidenciar a importância dela no dia-a-dia da empresa. Assim os resultados desejados pela sócia serão acelerados uma vez que seus principais recursos são os humanos e seu capital intelectual, o conhecimento de alguns dos desafios que serão encontrados no caminho levarão a busca intensa de conhecimento e de investimento na área de gestão de pessoas procurando se antecipar ao problemas e sair a frente dos concorrentes.

APÊNDICE IV

RAFAELA DAMIANI ZILLI

RAFAELA ZILLI – MARKETING DE RELACIONAMENTO

APÊNDICE IV

1. INTRODUÇÃO

No passado praticamente todas as empresas se preocupavam apenas com a produção o cliente não era prioridade. Porém, no mercado atual, onde a concorrência e competitividade são cada vez mais acentuadas e os clientes possuem muitas opções de escolha, as empresas foram "obrigadas" a dedicar uma atenção mais específica nessa área. A disputa cada vez mais acirrada por uma fatia do mercado exigem decisões estratégicas rápidas e criativas, conduzindo as organizações a abandonarem modelos de gestões tradicionais para novos modelos de gestão.

Todos nós sabemos que o cliente é muito importante para qualquer negócio, pois ele que mantém a empresa no mercado consumidor. Partindo dessa necessidade foi que surgiu o Marketing de Relacionamento que tem como objetivo renovar este conceito de maneira mais forte e mais abrangente, desenvolvendo técnicas para reforçar a relação empresa/cliente.

Administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência, construindo e/ou aumentando a percepção de valor da marca. Dentro deste conceito, o objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

O Marketing de Relacionamento não visa apenas atrair novos clientes, mas também manter os já existentes, criando dessa forma a fidelização do mesmo e estabelecendo relações duradouras através da sua satisfação. A partir da definição de estratégias de relacionamento, ou da criação de uma política de relacionamento, a empresa pode desenvolver ações personalizada para seus clientes, fazendo que os mesmos tenham motivações diferenciadas para aumentar sua frequência de compra, e também para transformá-los em propagandistas de sua marca, recomendando-a para suas redes de contatos.

2. CONCEITOS DE MARKETING

Marketing é um estudo que busca analisar, encontrar necessidades não atendidas e oferecer/criar soluções que atendam essas necessidades, seja por meio da criação de um novo produto, de um novo serviço, modificação dos que já existem, ou até na mudança no composto de Marketing da organização. Para Kotler (1999, p. 32) "Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros".

Há algum tempo, o marketing tradicional adequava-se perfeitamente aos padrões exigidos nos anos setenta, caracterizado por decisões intempestivas, tomadas com base na intuição empresarial, seguida de implementação de programas de marketing, que proporcionavam pouco ou nenhum retorno sobre o investimento. De acordo com Kotler e Armstrong (2004, p. 25), o objetivo do Marketing Tradicional sempre foi a atração de novos clientes e não a retenção dos existentes.

Percebemos então que ao definir as necessidades que ainda não são atendidas por sua empresa e principalmente pela concorrência, é preciso definir os objetivos e consequentemente estratégias de marketing que possibilitarão suprir a demanda, e conquistar uma boa "fatia" do mercado.

2.1MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento antigamente era visto como algo que a empresa fazia com seus clientes, era manter-se em contato, baseando-se no conceito de que "quem não é visto, não é lembrado". Este marketing de relacionamento era praticado visando manter de forma permanente, contato entre a empresa e os seus clientes, com o objetivo de facilitar novos relacionamentos comerciais.

Atualmente, o marketing de relacionamento é visto como algo mais amplo. O objetivo continua o mesmo, mas muitas alterações foram feitas em sua forma de atuação e abordagem, ampliou-se pela simples compreensão de como as relações se estabelecem na sociedade, e, portanto, no mercado. Hoje, o marketing de relacionamento busca fortalecer o relacionamento a longo prazo com o mercado, sobretudo através da fidelização dos clientes, esta será a base do relacionamento da loja Rafaela Zilli.

Um dos primeiros conceitos de marketing de relacionamento surgiu em 1983, com Berry, autor de literatura de marketing e serviços, e fala que para uma empresa ser competitiva é necessário que ela desenvolva uma fidelização com os seus clientes, reafirmando a sua capacidade de responder às necessidades dos consumidores e correspondendo às suas expectativas. Berry define o marketing de relacionamento como atração, manutenção e aumento do relacionamento entre empresa e cliente. (www.infoescola.com.br)

> Marketing de relacionamento é uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes (LIMEIRA (in DIAS, 2003, p. 301).

Já na visão de Kotler e Armstrong (2004, p. 64), marketing de relacionamento significa criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros. O Marketing é visto agora como a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar clientes lucrativos.

O marketing de relacionamento é ainda algo feito com os clientes, muito embora essa seja só uma parte dele, pois foi acrescido das múltiplas redes de contatos, suas interações e influência, com e através de todos aqueles que se relacionam com a empresa.

Atualmente, marketing de relacionamento também pode ser utilizado como estratégia mercadológica para neutralizar os problemas gerados pela globalização do comércio, cujo objetivo vai além do relacionamento com cliente. Envolve as relações com fornecedores, colaboradores e distribuidores com o intuito de estabelecer estratégias de cooperação e aliança em escala global, induzindo as empresas a repensar em suas estratégias de fornecimento e distribuição, através da ênfase e busca crescente de interdependência entre as empresas.

2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento constitui uma vantagem competitiva para as empresas, pois passa a preocupar-se em disponibilizar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades individuais de seus clientes.

Nessa nova abordagem, marcada por mudança de valores e crenças no mundo dos negócios, McKenna (1992, p. 3) redefine o marketing como sendo uma orientação à criação, baseado no conhecimento e na experiência existente na organização, e não simplesmente em táticas para conquistar fatias de mercados ou eventos únicos.

Drucker (1999) elegeu algumas regras fundamentais para a utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva:

- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa;
- Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial;
- A empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Kotler e Armstrong (2004, p. 68) afirmam que a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência.

A perspectiva de relacionamentos de longo prazo permitiu o surgimento do marketing baseado nessa filosofia.

> O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar [normalmente, mas não necessariamente, sempre em longo prazo] os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas GRONROOS (1999, p. 175).

Em complemento, Kanter (2001) enfatiza os seguintes aspectos no relacionamento com o cliente:

- Conhecer profundamente o cliente;
- Tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente;

- Transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

Dessa forma o cliente criará simpatia pela a empresa, o que se torna um benefício para a mesma.

Tinsley (2002, p.70) diz que a satisfação do consumidor é resultante da ordem de valores criadas simultaneamente pelos mercados e consumidores. Tinsley (2002, p. 71), também, defende a idéia de que o marketing de relacionamento não é um modelo onde as ferramentas podem ser facilmente preestabelecidas e universais. Ele argumenta que o planejamento e implementação do marketing de relacionamento exigem a utilização de um conjunto de estratégias de mercados ou estratégias interfuncionais de marketing. As estratégias de suporte de marketing devem manter níveis de relacionamentos especiais entre empresa e clientes através da utilização de estratégias de segmentação de mercado sofisticadas. Com isto, a empresa pode estabelecer diferentes níveis de relação com seus consumidores, ofertando serviços complementares em função do valor que o cliente representa para empresa.

3. NOVOS CONCEITOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Barnes (2002) existem outros quatro conceitos que devem ser considerados tão seriamente quanto os 4P's ou Mix de Marketing. Estes conceitos representam uma visão atual do Marketing de Relacionamento.

De maneira geral, o processo deve se iniciar com a segmentação correta do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos produtos e/ou serviços que serão oferecidos, a busca da melhor relação custo/benefício, além da formação de funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente. É também necessário entender qual o valor de cada cliente para a organização, para não correr o risco de oferecer benefícios iguais para clientes desiguais.

O autor propõe o modelo dos 4R's que se referem ao relacionamento, retenção, referência e recuperação. Retenção significa manter os clientes que a empresa deseja através de um trabalho diferenciado que exceda as expectativas deles. A retenção custa bem menos que a aquisição de novos clientes. O foco deve estar na retenção voluntária através de ações de retenção de clientes, não baseadas na falta de alternativa ou porque estão presos a um

programa de premiação. A estratégia de programas de premiação apresenta-se muito pobre e contribui pouco para o sucesso no relacionamento em longo prazo. Muitas vezes tal estratégia resulta no oposto do esperado. Assim que um cliente em um relacionamento tem a chance de abandonar a empresa, ele irá quebrar a continuidade do relacionamento e transferir seus negócios para outra empresa. Portanto, retenção é resultado de um conjunto de ações continuadas e monitoradas as quais os clientes percebem mais valor que o obtido em um relacionamento alternativo. Barnes (2002, apud Ferreira, 2008).

Relacionamento existe quando o cliente voluntariamente dispõe a trabalhar com a empresa por um período longo de tempo e continua entusiasmado e satisfeito por causa da maneira como é tratado. Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço com as expectativas do cliente (Kotler, 2000).

Mas não é somente isso, o próprio Kotler admite que a satisfação dos clientes é condição necessária, mas não suficiente para a retenção desses clientes.

> [...] esse indicar é apenas uma pista tênue da capacidade de retenção dos clientes em mercados altamente competitivos. [...] Contudo, até mesmo altos índices de retenção podem ser enganosos, pois às vezes resultam do hábito ou da falta de alternativas. As empresas devem almejar marcas ambiciosas de fidelidade e de comprometimento dos clientes KOTLER (2003, p. 204).

Oferecer mais do que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes se tornem cada vez mais propensos a adquirir seus produtos ou serviços da empresa. Construir relacionamentos significa estar próximo dos clientes em uma tentativa de entender e servi-los bem podendo ir além da suas expectativas.As expectativas do cliente são geradas a partir das próprias ações de comunicação da empresa, das experiências anteriores do próprio cliente ou de outros clientes (propaganda “boca-boca”) e da atuação da concorrência.

A natureza do relacionamento requer confiança e os elementos que alimentam a confiança, tais como: comprometimento, comunicação e entendimento. É por esta razão, é necessário atribuir o mesmo caráter de prioridade a que atribuímos a outros aspectos do negócio. Barnes (2002, apud Ferreira, 2008).

Estamos entrando em uma era em que as pessoas não compram mais produtos e serviços, compram sim excelência no atendimento, benefícios, status e exclusividade, e sua empresa só poderá oferecer isto utilizando da melhor forma possível as estratégias do marketing de relacionamento.

Alguns estudiosos, como Kotler (2003), afirmam que é na superação de expectativas que se encontram as oportunidades de diferenciação competitiva da empresa, sendo essa diferenciação competitiva – esse oferecimento de um valor superior ao cliente – um dos requisitos para a sua retenção (fidelização).

A Referência diz respeito ao poderoso efeito da propagação de uma satisfação resultante de um trabalho bem feito com um cliente específico. Lembre-se que a impressão deixada por cliente satisfeito, levará outros a se tornarem clientes. Quando os clientes estão completamente satisfeitos com um serviço ou produto, eles estarão mais propensos a disseminar a notícia. As pessoas têm a tendência de realizar algo que foi altamente recomendada por aqueles que elas confiam, amigos ou familiares. Os clientes irão voltar como também irão trazer amigos e influenciar muito outros. Barnes (2002, apud Ferreira, 2008).

Recuperação de um cliente que recebeu um tratamento fraco deve ser parte da administração de uma carteira de clientes, é necessário que exista uma estratégia traçada para estes casos. Falhas acontecem e sempre existirá a necessidade de recuperar clientes, este é um aspecto dos negócios, porque nenhuma empresa é impecável. O imprevisível poderá destruir o que foi de melhor feito e planejado. Entretanto, erros podem se tornar oportunidades de impressionar o cliente e recuperar a lealdade dele. O fato não é só de recuperar o cliente, mas mostrar para ele que é importante dentro do contexto da empresa. Esse restabelecimento possibilita a lealdade ao comprometimento do cliente. Também apresentam ao futuro cliente (prospect) o empenho da empresa com a sua satisfação. Barnes (2002, apud Ertinho Ferreira, 2008).

Relacionar-se com o cliente é conseguir influenciar o seu comportamento de consumo como consequência natural do aprendizado a respeito desse cliente. Esse aprendizado, por sua vez, decorre da percepção, pelo cliente, de que a empresa está reconhecendo suas necessidades e entregando produtos e serviços compatíveis com suas expectativas, tornando o cliente predisposto a fornecer cada vez mais informações positivas a respeito desta empresa.

4. VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE

Aprender com os clientes é conhecer, melhor do que qualquer outra empresa, as suas características e necessidades, gerando um vínculo (parceria) que torna inconveniente, para o cliente, mudar para um concorrente com o qual teria de reiniciar todo o processo de relação/aprendizagem.

A satisfação é uma sensação momentânea: pode-se ficar satisfeito com o desempenho de um produto, de um serviço ou de uma ação de atendimentoneste momento; entretanto, no momento seguinte, o mesmo produto, serviço e/ou atendimento podem não atender as expectativas ou, por outro lado, superá-las (Loverlock, 2001).

Segundo Kotler e Armstrong (2004 p. 69) abordam:

- Valor para o cliente: os clientes têm a sua disposição uma grande variedade de produtos e marcas, entretanto compram da empresa que lhes oferecem o mais alto valor entregue para o cliente - a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente.
- Satisfação para o cliente: Assim os consumidores criam expectativas sobre o valor das ofertas de marketing e tomam decisões de compra baseadas nessas expectativas. Sua satisfação em uma compra depende do desempenho real do produto em relação às expectativas do comprador. O cliente pode experimentar vários graus de satisfação. Tudo depende do desempenho do produto, se for abaixo de suas expectativas, ele fica insatisfeito. Se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, fica satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, fica extremamente satisfeito ou encantado.

O acúmulo de experiências relativas à satisfação (positivas ou negativas) ao longo do tempo é que vai construir a percepção de qualidade na mente do cliente. Qualidade é, portanto, resultado do somatório das satisfações experimentadas pelos clientes no seu relacionamento com a empresa ao longo do tempo.

É importante conhecer profundamente o cliente a fim de administrar o que fazer, o que não fazer e quanto de energia as empresas devem dispensar com cada um deles.

> Em marketing de relacionamento, as decisões não podem se basear unicamente nas técnicas tradicionais de segmentação de mercado, o profissional deve apoiar-se nos arquivos de informações individuais e outros bancos de dados na tentativa de servir seus clientes de forma única e diferenciada, proporcionando um alto grau de satisfação, fazendo com que o cliente procure o produto ou serviço em outras ocasiões de consumo (Gronroos, 1999, p. 332).

Conhecendo os diferentes tipos de cliente, a empresa poderá oferecer melhor seus produtos e/ou serviços. Se o desempenho exceder as expectativas, o consumidor fica satisfeito e retornará posteriormente, além de divulgar aos outros sobre suas boas experiências.

4.1 FIDELIDADE E RETENÇÃO DE CLIENTES

Fidelização de clientes é medir, gerenciar e criar valor. É tornar a fidelização de clientes parte integrante da missão da empresa, Integrando sistemas de informação, criando valor superior, ou seja, transformando clientes satisfeitos em clientes fiéis.

A fidelidade do cliente é o resultado final de uma organização que cria benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade pode ser alcançada, mas a organização tem de trabalhar continuamente nisto, e lembrar que não será possível alcança-la junto a todos os clientes, mas em boa parte deles. Um relacionamento de ganho mútuo deve ser estabelecido, e isso não será possível se ambas as partes não puderem perceber os benefícios.

Para Kotler e Armstrong (1998, p. 397), “a melhor maneira de manter clientes é oferecer-lhes altos níveis de satisfação e valor, que resultam em forte lealdade”. Se você quiser realmente obter a fidelidade dos seus clientes encarregue sua equipe do desenvolvimento desta e forneça-lhe a autonomia, o treinamento, as informações, o apoio e as recompensas necessárias para que ela faça o que é de sua natureza. Seus funcionários são exatamente como seus clientes, e devem ser tratados desta forma. Trate-os com respeito, permita que tomem suas próprias decisões e eles tratarão os seus clientes da mesma forma.

5. PROPOSTA DE PROGRAMA DE RELACIONAMENTO PARA LOJA RAFAELA ZILLI

Nesta etapa, foi elaborado um modelo de programa de marketing de relacionamento que atende às necessidades de uma loja de roupas e acessórios femininos. O modelo terá os seguintes objetivos:

- Estreitamento do relacionamento com o cliente;

- Diferenciar uma loja de roupas e acessórios femininos através do relacionamento com os clientes, agregando valor ao consumidor;
- Aumento do ticket médio e da frequência de compra;
- Enfraquecimento da percepção de diferencias ou ações promocionais da concorrência, desestimulando o consumo de produtos concorrentes.

Para obter sucesso na implementação de um programa dessa natureza é necessário que a empresa cumpra alguns pré-requisitos, tais como:

- O programa deve ter apoio de todos os funcionários da empresa, como suporte interno na forma de diretrizes, deixando claro para todos a importância do mesmo;
- O foco da empresa deve estar no consumidor, ou seja, a organização deve buscar adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos clientes;
- É importante existir uma gerência responsável pela implantação e manutenção do programa, inclusive na administração e atualização do banco de dados.
- Deve existir uma integração entre as diversas ações de Marketing com o marketing de relacionamento;

As ferramentas de contato com o consumidor devem prestar serviços: toda comunicação deve estar voltada para entender e atender os clientes, aproveitando para informar o cliente sobre o negócio, produto e quando possível sobre o programa de fidelização.

5.1 ENVOLVIMENTO DO PÚBLICO INTERNO

Para que um programa de relacionamento funcione, é muito importante que toda a empresa esteja envolvida. O Marketing de Relacionamento deve ser uma filosofia que não se limita ao departamento de marketing. Todos os funcionários devem estar envolvidos e motivados a incentivar o relacionamento cada vez maior dos clientes com a empresa. Para tanto, é fundamental o envolvimento da diretoria, da gerência e dos vendedores. Devem ser organizados treinamentos para todos os funcionários e a empresa deve incentivar a participação dos mesmos a contribuir com idéias, sugestões e trazer exemplos de ações que ajudaram a fidelizar o consumidor. Neste sentido, a empresa deve trabalhar no desenvolvimento de treinamentos de marketing de relacionamento e atendimento. Também é

importante um treinamento sobre as tendências e coleções disponíveis na loja, para que todos tenham condições de fornecer informações precisas aos clientes.

5.1.1 Marketing de Relacionamento e Atendimento

Os principais conceitos de marketing de relacionamento e fidelização de clientes deverão ser trabalhados junto com os conceitos de atendimento para todos os funcionários, mostrando a importância do tema e salientando as vantagens que poderão ser obtidas com um bom trabalho de marketing de relacionamento. Além disto, as seguintes ações são recomendadas:

a) Premiação de funcionários que se destacaram por um bom atendimento;
b) Mapeamento de todos os pontos de contatos dos clientes com a empresa, onde todos os funcionários que trabalham em contato direto com clientes devem ter treinamento intensivo sobre atendimento e marketing de relacionamento.

5.1.2 Tendências e Coleções Disponíveis na Loja

Para uma loja que vende moda, é muito importante que os funcionários conheçam as tendências que estão na moda e as principais apostas em coleções que a empresa está fazendo. Desta forma, eles estarão melhores preparados para atender às necessidades dos clientes e orientá-los. As ações recomendadas são:

a) material explicativo com fotos de editoriais, e desfiles devem ser elaborado periodicamente com explicações das coleções e tendências;
b) Nos principais pontos de fluxo de funcionários, deverão ser expostos imagens com as peças compradas que representam as apostas em tendências da empresa, junto com um quadro resumido com as explicações e fontes de inspiração das tendências;
c) Mensalmente, em dias de menor movimento, pequenos desfiles devem ser organizados na loja com algumas peças da coleção e dos principais modelos, fazendo com que os funcionários incorporem de maneira mais descontraída e efetiva as tendências trabalhadas.

5.2 ENVOLVIMENTO COM O PÚBLICO EXTERNO

O objetivo fazer a proximidade do cliente com a loja, tornar suas visitas e suas compras mais frequentes.

5.2.1 Premiação dos Melhores Clientes com Convites de Eventos Oferecidos pela Empresa

Organizar eventos internos e coquetéis para apresentação de novas coleções, enviando convites personalizados para cada cliente especial. Assim, é gerada uma divulgação ‘boca a boca’. Como critério para definir quais clientes estarão aptos a ganhar os convites, deverão ser utilizados o volume total de compras nos últimos seis meses e a assiduidade de compras na loja. A quantidade de clientes beneficiados deve ser calculada tendo por base o total de clientes cadastrados.

5.2.2 Lançamentos de Coleções e Promoções no Ponto de Venda

Em todas as promoções (Dia das Mães, Pais, Namorados, Crianças, Natal, etc) e lançamentos de coleções (Outono-Inverno e Primavera-Verão), os principais clientes deverão ser convidados para um pré-lançamento exclusivo na loja. Pode-se programar este pré-lançamento para o período da manhã antes das lojas abrirem, oferecendo um café da manhã e descontos especiais para estes clientes. Os estoques destas lojas devem ser reforçados, principalmente com os itens que farão parte dos encartes e promoções.

5.2.3 Aniversários dos Clientes

Os clientes cadastrados aniversariantes deverão um convite para comparecer à loja e retirar um brinde. Trabalhando em sinergia com a proposta de moda da empresa, o brinde deve ser um acessório de moda que esteja em evidência na ocasião. A empresa deve selecionar três classes de brindes, sendo que os melhores clientes devem receber brindes superiores e os clientes que têm menor relacionamento devem receber brindes de custo unitário mais baixo. Deve-se oferecer opções femininas com a preocupação de atender as idades entre 20 e 50 anos, buscando satisfazer toda base de clientes. Caso o cliente faça compras até uma semana antes de sua data de aniversário, esta informação deverá ser disponibilizada no sistema para o caixa, que deverá cumprimentar o cliente.

6. BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS

Os benefícios advindos da implementação e da aplicação adequada das ações do marketing de relacionamento, geralmente, ocorrem em longo prazo. Estes benefícios apresentados são alguns dos objetivos traçados pela loja Rafaela Zilli, são eles:

1) Aumento da retenção e a lealdade do cliente, ou seja, os clientes permanecem com a empresa por períodos mais longos, compram mais e com maior frequência da empresa – o cliente é fidelizado;

2) Os clientes ficam mais satisfeitos e auxiliam na divulgação da empresa através do marketing boca a boca;

3) Maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra mais e usa mais seus produtos, mas auxilia na redução do custo de venda e publicidade.

Quando o cliente se mostra satisfeito e impulsionado a fazer outra compra não é necessário propagandas massivas.

7. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a de revisão bibliográfica, onde foi feito o levantamento dos estudos bibliográficos, que foi essencial para o desenvolvimento do de propostas de ações de Marketing de Relacionamento citados neste apêndice.

8. CONCLUSÃO

Nos últimos vinte anos, com a crescente competitividade do mercado empresarial, surgiram novas oportunidades de crescimento, desenvolvimento e empreendimentos nos negócios. Mudanças tão velozes causaram também mudanças de hábitos, costumes, modo de pensar, inclusive os relacionamentos da humanidade. Ao desenvolver esse apêndice, conclui-se que Marketing de Relacionamento é uma estratégia que deve ser utilizada por toda empresa que deseja obter sucesso.

Diferentemente do Marketing Tradicional o Marketing de Relacionamento preocupa-se em atrair, reter e fidelizar clientes. É importante atrair novos clientes, porém o custo é muito maior que cultivar os já existentes.

A empresa deve ter um bom relacionamento com o cliente, conhecer o seu perfil e procurar formas de satisfazê-lo. Relacionamento com o cliente não se restringe apenas na hora da venda e da oferta de serviços e produtos, mas também no pós venda, ou seja, no suporte e orientação que serão dispensados para o mesmo depois de efetuada a compra. Dessa maneira as expectativas serão atingidas e consequentemente isso vai agregar valor e satisfação para o cliente, que terá uma boa imagem da empresa.

Embora seja em longo prazo, a empresa obtém grandes benefícios com os clientes satisfeitos. Um exemplo disso, é que estando satisfeitos, divulgam a empresa e a marca, pois praticam marketing boca a boca, ou seja, divulgam o produto e/ou serviço para amigos, familiares e conhecidos, diminuindo custos da empresa com propaganda e aumentando sua lucratividade.

APÊNDICE V

RAFAELA ZILLLI - RICARDO ANDRE BORGES

GESTÃO DE ESTOQUES

APÊNDICE V

1 INTRODUÇÃO

À área de administração da produção e logística, tem como uma de suas vertentes a gestão de estoques, que dentro da competitividade do mercado é uma das áreas que exigem do gestor, organização e controle, sendo um dos diferenciais competitivos das empresas.

A gestão de estoques de uma empresa deve ser realizada de maneira estratégica, buscando o equilíbrio tanto no aspecto financeiro, quanto no aspecto operacional. O controle de estoque deve ser realizado visando atender a demanda do consumo, de vendas, mas também gerindo a imobilização do recurso financeiro, que a partir do momento do investimento em estoque, sairá do capital de giro, para ser aplicado em mercadorias, ou matéria prima para a produção. Assim, do ponto de vista financeiro, o gestor procura reduzir ao máximo o volume de estoques, mas no ponto de vista comercial, marketing e vendas o gestor tende a manter um alto volume de estoques, com a justificativa da disponibilidade de produtos e variedades ao consumidor. Contudo, manter altos ou baixos níveis de estoque tem um custo, e diante deste cenário, sugere-se um apêndice para tratar com maior detalhamento sobre o assunto. Assim, a gestão de estoques está diretamente ligada a estratégia da empresa, e não somente a gestão sob o ponto de vista financeiro ou operacional.

Desta forma, na Loja Rafaela Zilli, a gestão de estoques deve ser realizada com o intuito de manter roupas e acessórios, dentro do volume previsto de vendas, para não perder vendas e ainda, antenado com as tendências de moda, para que não ocorram perdas de mercadoria por estar “fora de moda”. Assim, a cadeia de suprimentos da Loja Rafaela Zilli, vai desde a necessidade de estoque, estratégia de negociação de compras, até mesmo o acompanhamento das tendências climáticas e de moda.

2 ESTOQUE

Todas as empresas possuem estoque em seu negócio, tanto estoque de produtos acabados, quanto estoque de matéria-prima. Assim, pode-se dizer que estoque é o armazenamento de recursos para produção de mercadorias, ou seja, é a matéria-prima que será transformada em produto para a venda. Segundo NIGEL SLACK, STUART CHAMBER E ROBERT JOHNSTON (2002) "estoque é a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação". Portanto, estoque tem o objetivo de disponibilizar itens para a produção de mercadorias e produtos para os clientes. Ainda conforme NIGEL SLACK, STUART CHAMBER E ROBERT JOHNSTON (2002), existem diferentes tipos de estoque conforme o ramo de atividade:

> Uma empresa de manufatura manterá estoques de materiais, um escritório de assessoria tributária manterá estoques de informações e um parque temático manterá estoques de consumidores (quando são consumidores que estão sendo processados, referimo-nos a "estoques" deles como "filas" – a idéia é a mesma, mas "filas" é considerado um termo mais delicado).

Assim, como vimos toda empresa tem o seu estoque, conforme a atividade que é desenvolvida e o ramo de atuação da empresa.

Desta forma, estoque é o armazenamento de recursos para transformação. Assim, todo estoque tem um valor financeiro aplicado, que é o custo do estoque, que são valores que ficam imobilizados até que o insumo se transforme em mercadoria para a venda.

Mas porque é necessária a existência do estoque na empresa? A existência do estoque é necessária para que a demanda da produção e dos clientes sejam atendidas.Geralmente na cadeia de suprimentos a entrega do produto pelo fornecedor não ocorre no mesmo momento que a produção ocorre, e assim, a empresa planeja o armazenamento prevendo uma demanda de consumo ou produção.NIGEL SLACK, STUART CHAMBER E ROBERT JOHNSTON (2002) definem o porque da existência de estoques nas organizações em "em operações o estoque surge porque as taxas de fornecimento nem sempre coincidem com as taxas de

demanda. Portanto os estoques são necessários para conciliar as diferenças entre fornecimento e demanda".

Desta forma o objetivo da existência de estoque é para que a produção não seja comprometida pela falta de insumo ou matéria-prima. Nesse sentido se faz necessária uma gestão eficaz do estoque para que não falte insumo para produção e entrega de mercadoria ao cliente, e por outro lado não seja imobilizado recursos financeiros de maneira excessiva com grandes volumes de estoque.

3 CUSTO DE ESTOQUE

Quando se fala em estoque, estamos falando de recursos financeiros, que estão impactados e geram custos para a empresa. Assim o custo de um estoque inicia-se desde o pedido de uma compra até o custo da armazenagem e perda de insumos por obsolescência. NIGEL SLACK, STUART CHAMBER E ROBERT JOHNSTON (2002) definem os custos de estoques em sete tipos, que serão descritos abaixo:

1. Custos de colocação do pedido; 2. Custos de desconto de preços; 3. Custos de falta de estoque; 4. Custos de capital de Giro; 5. Custos de armazenagem; 6. Custos de Obsolescência; 7. Custos de ineficiência de produção;

Assim, o custo de colocação do pedido, sãoos custos com as ações administrativas, que a equipe de compras realize o pedido, custos com a documentação exigida pelo fornecedor para venda, ou seja o custo com a colocação do pedido são todas as atividades realizadas pela estrutura do setor de compras para habilitar a empresa para a compra de um determinado insumo.

Já os Custos de desconto de preço estão diretamente ligados ao volume de compras realizadas no pedido. Grandes pedidos podem proporcionar descontos ao comprador, assim como pequenos pedidos podem gerar custos extras exigidos pelo fornecedor.

Os Custos de falta de estoque, são gerados por compras realizadas em quantidade incorreta, ou seja, abaixo da demanda de produção. Assim, a produção pode ficar comprometida, gerando ociosidade e gargalos no processo fabril. Ainda, se faltar mercadoria para entrega ao consumidor, estes poderão migrar para a concorrência.

Os Custos com o capital de giro, é a o esforço que a empresa tem que fazer para pagar o fornecedor. Assim, quando é realizado o pedido o fornecedor vai exigir o pagamento dentro do prazo negociado. O produto fabricado e vendido ao consumidor não será recebido no mesmo momento que temos que pagar o fornecedor, gerando um lapso de tempo entre o pagamento ao fornecedor e recebimento do cliente. Esse lapso deve ser coberto pelo capital de giro da empresa, que geram custos com juros bancários, e também custos de oportunidade de não investirmos em outros lugares.

Os custos de Armazenagem estão ligados a guarda e armazenagem física dos insumos e matéria-prima, ou produtos acabados. Além de muitas vezes ocupar áreas que poderiam ser destinadas para outros fins, há produtos que exigem um ambiente diferenciado, condições especiais, como temperatura ou armazenagem de alta segurança.

Os Custos de Obsolescência são estão ligados geralmente a compras mal planejadas e por vezes em grandes volumes, que não são vendidos e tornam-se obsoletos. Um exemplo são itens ligados a moda, que periodicamente estão em mudança, e altos estoques dessas mercadorias sem prever a demanda, podem tornar o estoque obsoleto. Outro exemplo são produtos com data de validade, que ao vencer não podem ser mais vendidos.

Os Custos de ineficiência de produção são ligados a altos volumes de estoque, devido ao tempo de entrega ser diferente do tempo de produção. Assim segundo NIGEL SLACK, STUART CHAMBER E ROBERT JOHNSTON (2002), “altos níveis de estoque impedem-nos de ver a completa extensão de problemas dentro da produção”.

4 GESTÃO DE ESTOQUE NA LOJA RAFAELA ZILLI

A gestão do estoque da empresa, nada mais é que a gestão dos recursos financeiros. Ou seja, quando falamos em estoques estamos falando sobre a aplicação do capital financeiro da empresa. Nesse aspecto, o gestor da Loja Rafaela Zilli terá como rotina o acompanhamento da necessidade de estoque para busca do equilíbrio, não enchendo as prateleiras, mas também não perdendo vendas por falta de produto. Atrair o cliente e não ter produto para oferecer, pode prejudicar a imagem da empresa, pois é provável que essa venda venha a ser realizada pelo seu concorrente, e o risco do cliente não voltar para a Loja é muito grande.

4.1 GIRO DO ESTOQUE

Assim na gestão do estoque será utilizado o índice de giro do estoque. Esse indicador trará a informação de quantas vezes à empresa vendeu o estoque, ou seja, quantas vezes em um período, geralmente anual, o estoque teve que ser suprido. Conforme Martins e Campos Alt (2003), "O giro de estoques mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou".

Quanto maior o giro de estoques, melhor será a gestão do recurso financeiro, pois reduz a necessidade de capital de giro, pois a venda é rápida e o dinheiro está voltando rapidamente para o caixa da empresa.A fórmula para cálculo do giro do estoque é:

$$\text{GIRO} = \frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}{\text{Custo do estoque Médio no período}}$$

$$\text{TEMPO MÉDIO} \quad \frac{\text{Dias (total do perído)}}{\text{Giro}}$$

CONTROLE DO GIRO DE ESTOQUE							
PRODUTO	SALDO EM ESTOQUE 30/09	REPOSIÇÃO EM 01/10 A 31/10	VENDAS 01/10 A 31/10	SALDO EM ESTOQUE 31/10	SALDO MÉDIO	GIRO DO ESTOQUE	TEMPO DE GIRO (DIAS)
Calça Jeans	30.000,00	33.000,00	15.000,00	48.000,00	39.000,00	1,23	49
Vestido Longo Estampado	2.472,00	1.500,00	1.000,00	2.972,00	2.722,00	1,09	55
Vestido Frente Única	1.650,00	10.000,00	2.722,50	8.927,50	5.288,75	1,69	36
Saia Longa	480,00	1.200,00	504,00	1.176,00	828,00	1,42	42
Saia Curta	4.290,00	10.725,00	12.870,00	2.145,00	3.217,50	0,67	90
Macacão	6.480,00	16.200,00	11.664,00	11.016,00	8.748,00	1,26	48
Camisa	3.774,00	9.435,00	9.623,70	3.585,30	3.679,65	0,97	62
Bermuda	13.200,00	33.000,00	38.412,00	7.788,00	10.494,00	0,74	81
Regata	1.152,00	2.880,00	3.214,08	817,92	984,96	0,83	72
TOTAL	**63.498,00**	**117.940,00**	**95.010,28**	**86.427,72**	**74.962,86**	**1,15**	**52**

O cálculo geralmente é realizado no período anual, mas na Loja Rafaela Zilli, o acompanhamento será realizado bimestralmente, principalmente no inicio da gestão, pois a necessidade de capital de giro é maior.

4.2 COBERTURA DO ESTOQUE

Outro indicador importante que fará parte da gestão estratégica da Loja, é o índice de cobertura do estoque. Essa informação é importante para controle dos itens do estoque, de maneira que seja possível previsão de cobertura dos itens de estoques para as vendas futuras.

MARTINS E ALT (2001) definem cobertura de estoque como “a cobertura dos estoques é definida pela quantidade do estoque dividido pela quantidade média da demanda, resultante em dias que o estoque suprirá as necessidades”.

Assim, o índice de cobertura do estoque é um indicador que nos auxilia para o controle do estoque, e qual o tempo estimado para cobertura, com base na previsão de vendas.

$$\text{Cobertura dos Estoques} = \frac{\text{Estoque em determinada data(qtde ou valor)}}{\text{Previsão de vendas futuras(qtde ou valor)}}$$

CONTROLE DE COBERTURA DE ESTOQUE						
SALDO DO ESTOQUE EM =>		31/10/2012				
PREVISÃO DE VENDAS PARA =>		01/11/2012 A 30/11/2012				
PRODUTO	TAMANHO	SALDO DO ESTOQUE	PREVISÃO DE VENDAS	TAXA DE COBERTURA DE ESTOQUE	COBERTURA DE ESTOQUE	NECESSIDADE DE COMPRA
DESCRIÇÃO		QUANTIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL	DIAS	QUANTIDADE
Calça Jeans	36	18	14	129%	39	-4
Calça Jeans	38	5	18	28%	8	13
Calça Jeans	40	4	12	33%	10	8
Calça Jeans	42	4	16	25%	8	12
Calça Jeans	44	7	20	35%	11	13
Vestido Longo Estampado	único	0	8	0%	0	8
Vestido Frente Única	único	8	10	80%	24	2
Saia Longa	único	2	5	40%	12	3
Saia Curta	P	8	15	53%	16	7
Saia Curta	M	6	6	100%	30	0
Saia Curta	G	4	16	25%	8	12
Macacão	P	3	14	21%	6	11
Macacão	M	12	13	92%	28	1
Macacão	G	5	19	26%	8	14
Camisa	P	8	22	36%	11	14
Camisa	M	8	12	67%	20	4
Camisa	G	16	15	107%	32	-1
Bermuda	36	20	20	100%	30	0
Bermuda	38	4	14	29%	9	10
Bermuda	40	2	16	13%	4	14
Bermuda	42	5	20	25%	8	15
Bermuda	44	8	8	100%	30	0
Regata	P	4	4	100%	30	0
Regata	M	6	6	100%	30	0
Regata	G	9	9	100%	30	0
TOTAL	**-**	**176**	**332**	**53%**	**16**	**156**

4.3 ESTOQUE DE SEGURANÇA

O estoque é necessário para a cobertura e o atendimento da demanda da empresa. Assim, a existência do estoque se faz necessária, pois a entrega de insumos ou matéria-prima não acontece no mesmo momento da produção ou da necessidade de entrega ao cliente. Há sempre um lapso de tempo para reposição do estoque para a produção, assim a empresa tem que planejar qual o volume necessário de produtos de maneira que possa atender a previsão de vendas. Na Loja Rafaela Zilli, outro indicador e ferramenta importante é o acompanhamento do nível de estoque de segurança. Para FRANCISCHINI E GURGEL (2002) o estoque mínimo ou de segurança é "o estoque disponibilizado pela empresa para suprir falhas no processo de compra até a disponibilização do produto no estoque. Aumento na demanda, demora no processo do pedido de compra, atraso na entrega por parte do fornecedor entre outros".

Desta forma na Loja Rafaela Zilli, os controles implantados terão o objetivo de não imobilizar um grande volume de recurso financeiro, mas dentro da necessidade real, com base no compromisso de entrega do fornecedor, e na previsão da demanda de vendas.

5 TIPOS DE MERCADORIAS

A Loja Rafaela Zilli é voltada para o público feminino, e ofertará roupas e acessórios casuais, através de fornecedores de produtos da região de Minas Gerais. Assim, a Loja Rafaela Zilli dará ao público feminino a possibilidade de compra de produtos classificados no setor varejista, definidos por LEVY E WEITZ (2000) como: Novidade, Moda, Básica, Sazonal e de Evento. Novidade são os produtos que surgem no mercado, aparecem entre os mais vendidos, mas o ciclo de vida é muito pequeno.

Já a Moda, é relacionada diretamente ao design e é vendido durante várias estações, mas a venda pode ter uma variação drástica, pois as tendências mudam rapidamente.

Os produtos classificados como básicos são quase que essenciais, ou seja, tem uma regularidade e continuidade, não sendo influenciada por mudanças de design.

Ainda, os produtos classificados como sazonais, pois variam conforme as mudanças de estações de cada ano.

Existe também as mercadorias classificadas como de Evento, sendo que as vendas estão relacionadas a datas específicas como Natal, Páscoa e Carnaval.

Na Loja Rafaela Zilli, definiu-se o foco de vendas para produtos básicos, Moda, Sazonais e Novidades. Nesse aspecto, o responsável pela compra junto aos fornecedores, deverá realizar escolha de produtos que se encaixamno perfil do cliente, pois o momento do suprimento do estoque exige cautela na escolha dos produtos que farão parte do estoque ofertado aos clientes.

TIPO DE MERCADORIA	DESCRIÇÃO	COMPOSIÇÃO DO ESTOQUE
Novidade	Bom índices de venda, porém ciclo de vida é pequeno.	20%
Básica	Regularidade nas vendas, continuidade independente de alterações no design.	25%
Sazonal	Variam conforme a estação climática.	15%
Moda	Boas vendas, variam conforme novos lançamentos e mudanças no design.	35%
Evento	Produtos pontuais, vendas conforme as datas específicas (Natal, Páscoa, Carnaval).	5%
		100%

Na gestão de estoques da Loja Rafaela Zilli, serão realizadas análises diárias da venda de produtos, pois no mercado lojista um produto que vendeu bem na semana passada, pode não ter venda na semana atual, sendo necessária a mudança de estratégia de preço, ou mudança na estratégia de propaganda para esse produto em questão. Uma pequena redução de preço, como ação imediata pode contribuir para a venda do produto que teve queda na venda, e com isso a Loja não ficará com um determinado produto parado em estoque, correndo o risco de tornar-se fora da moda. Ainda, o acompanhamento diário por produto, dará a Loja Rafaela Zilli, a possibilidade de um rápido suprimento do estoque, não incorrendo no risco de perder vendas por falta de um determinado produto. O acompanhamento será realizado com base em relatórios gerenciais de estoque.

6 PERFIL DO CLIENTE

Na loja Rafaela Zilli será realizada pesquisa do perfil consumidor com o intuito de oferecer produtos que melhor se adequam a clientela da região. Nesse sentido, será realizada semestralmente, por amostragem uma pesquisa do consumidor, verificando se o cliente reside na região, qual a renda média, faixa etária e os geradores de movimento da região. Com base nessas informações serão traçadas estratégias visando atrair mais clientes, ou adequar o tipo de produto ao perfil do cliente. É importante para a definição da estratégia e alterações no plano, conhecer a região em que a empresa está instalada, pois fatores como empresas vizinhas, colégios, centro de estética podem contribuir para o movimento de clientes.

CONHECENDO O PERFIL DO CLIENTE

NOME (opcional)	
ANIVERSÁRIO EM:	

SEXO	
Feminino	
Masculino	

IDADE	
15 a 20 anos	
21 a 30 anos	
31 a 40 anos	
41 a 50 anos	
51 a 60 anos	
acima de 60 anos	

ESTADO CIVIL	
Solteira(o)	
Casada(o)	

FILHOS	
Menina	
Menino	

IDADE DOS FILHOS

ATIVIDADE DE TRABALHO / FUNÇÃO

BAIRRO QUE TRABALHA

BAIRRO QUE RESIDE

FAIXA SALARIAL (R$)	
500,00 a 1.000,00	
1001,00 a 2.000,00	
2.000,00 à 3.000,00	
3.000,00 à 4.000,00	
Acima de 4.000,00	

PREFERENCIA DE PAGAMENTO	
Em dinheiro	
Cartão de Crédito	
Cheque	
Cartão de Débito	

MOTIVO DA COMPRA	
Uso próprio	
Presente	

PRESENTE PARA	
Filha	
Mãe	
Esposa/Noiva/Namorada	
Outra(o)	

PREFERENCIA POR ESTILO enumere 1 a 4	
Básico	
Esportivo	
Social	
Casual	
Outro	

COMO VOCÊ CONHECEU A LOJA?	
Transistando em frente	
Indicação de alguém	
Site/Internet	
Outra maneira	

O preenchimento deste, dará ao cliente um % de desconto.

7 FORNECEDOR

O fornecedor é um stakeholder que tem participação no sucesso da empresa, ou do insucesso. O fornecedor é responsável pelo fornecimento de insumos, matéria-prima, serviços que são transformados em produtos, ou simplesmente revendidos aos clientes. Assim, os produtos que serão entregues ao cliente, dependem da qualidade do produto comprado junto ao fornecedor. Outro aspecto importante que reflete no sucesso do negócio, é o compromisso com os prazos e condições de entrega, pois a falta de produtos para venda pode ter como resultado a perda de clientes para a concorrência. Assim NIGEL SLACK, STUART CHAMBER E ROBERT JOHNSTON (2002) definem que "a gestão da cadeia de suprimentos é um conceito amplo que inclui a gestão de toda a cadeia de suprimentos desde o fornecedor de matéria-prima bruta até o consumidor final".

Nesse sentido a Loja Rafaela Zilli tem como estratégia trazer o fornecedor para conhecer o negócio, para que seja possível a disponibilização de produtos que se encaixam no perfil da Loja e da clientela. Ainda, a Loja Rafaela Zilli, terá a definição de critérios de avaliação do fornecedor não somente pelo aspecto preço mas com itens que impactam na relação com o cliente. Em seguida, no próximo tópico apresentaremos a questão da avaliação do fornecedor.

7.1 CADASTRO E AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR

Uma das principais preocupações da Loja Rafaela Zilli é ter o fornecedor como parceiro, valorizando as empresas que contribuem para a valorização do negócio. Na Loja Rafaela Zilli, os fornecedores serão tratados como peças chaves para o sucesso de vendas. Na gestão de estoque e qualidade da Loja Rafaela Zilli, os fornecedores serão avaliados, não somente no quesito preço, mas também em relação a prazo de entrega, documentação de registro da empresa, índice de reclamações do cliente e apresentação do produto.

BAILY et al. (2000), sugere um lista de itens para análise do fornecedor "cumpre prazos de entrega;Fornece itens com qualidade;Oferece preço competitivo;Tem um bom histórico de referências;Fornece um bom serviço;Cumpre o prometido; Apoia tecnicamente".

Desta forma a avaliação que será utilizada, deve-se ao motivo de que a empresa não está preocupada somente com o preço de compra, mas com o valor agregado do produto adquirido junto ao fornecedor, unindo forças para o crescimento das empresas.

CADASTRO DO FORNECEDOR

NOME DO FORNECEDOR	**Textil Belo Horizonte**
ENDEREÇO	Rua Brasil, 101 - Centro - Belo Horizonte / MG
CNPJ	56.066.123/0005-00
CONSULTOR DE VENDAS	Ana Maria
CONTATO	(31) 1234-5678
E-MAIL	anamaria@textilbh.com.br
SITE	www.textilbh.com.br

AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR

PERÍODO DE AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO INICIAL	1ª AVALIAÇÃO PÓS VENDA	2ª AVALIAÇÃO PÓS VENDA	3ª AVALIAÇÃO PÓS VENDA	4ª AVALIAÇÃO PÓS VENDA
ITENS DE AVALIAÇÃO	**1ª Compra**	**3º MÊS (ATÉ 90 DIAS)**	**6º MÊS (ATÉ 180 DIAS)**	**9º MÊS (ATÉ 270 DIAS)**	**12º MÊS (ATÉ 365 DIAS)**
DATA DA AVALIAÇÃO	___/___/_____	___/___/_____	___/___/_____	___/___/_____	___/___/_____
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO	a vista				
EXIGE VALOR MÍNIMO DE COMPRA					
PRAZO DE ENTREGA	imediata				
VENDA EXCLUSIVA - CURITIBA	Não				
PONTUALIDADE NA ENTREGA	-				
ÍNDICE DE ENTREGA DE ITENS INCORRETOS	Não se aplica				
ÍNDICE DE MERCADORIA COM DEFEITO RECLAMAÇÕES	Não se aplica				

8 CONCLUSÃO

Este apêndice teve o objetivo de apresentar a gestão de estoques na Loja Rafaela Zilli. De acordo com o texto apresentado, o estoque da empresa é responsável por um elevado percentual do capital disponível da empresa. Dessa forma, o gestor deve estar atento aos controles de estoque, pois estoque parado é recurso financeiro imobilizado. Assim, estoques mal geridos comprometem o fluxo de caixa da empresa, e ainda, mercadorias que se tornam obsoletas, é dinheiro perdido. Portanto, esse apêndice objetivou demonstrar as ferramentas de controle que serão implementadas na Loja Rafaela Zilli, e ainda, mostrar que a administração do estoque deve ser realizado analisando não somente o histórico de vendas, mas analisando o perfil do cliente, para entender as necessidades, e também na gestão deve-ser realizado a avaliação do fornecedor, para definir estratégias de compra e índices de reclamações de determinados fornecedores.

ANEXO A

Pesquisa de Mercado Consumidor para roupas e acessórios femininos que auxiliará no desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso.

Sua opinião é muito importante.

1.Nome do Pesquisado (opcional) _____

2. Qual sua faixa etária?

( ) menos de 20 anos

( ) de 21 a 30 anos

( ) de 31 a 40 anos

( ) de 41 a 50 anos

( ) 51 ou mais

3. Estado civil?

( ) Solteiro(a)

( ) União estável

( ) Casado(a)

( ) Divorciado(a)

( ) Viúvo(a)

4. Escolaridade?

( ) Ensino fundamental incompleto

( ) Ensino fundamental completo

( ) Ensino médio incompleto

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Outra qualificação: _____

5. Em qual das faixas de renda mensal você se enquadra?

( ) até R$ 1.200,00

( ) R$ 1.201,00 a R$ 2.500,00

( ) R$ 2.501,00 a R$ 4.000,00

( ) R$ 4.001,00 a R$ 6.000,00

( ) R$ 6001,00 ou mais

6. Quantas vezes ao ano você costuma comprar roupas e/ou acessórios?

( ) 1 vez ao ano

( ) 2 vezes ao ano

( ) 3 vezes ou mais

7. Você deixaria de comprar em uma loja, se o atendimento não superasse suas expectativas?

( ) Sim

( ) Não

8. O que mais te influencia na hora da compra? Marque todos os itens utilizando uma escala de 1 a 6 considerando, 1 de maior importância e 6 de menor importância:

( ) Preço

( ) Qualidade

( ) Atendimento

( ) Forma de pagamento

( ) Estacionamento

( ) Localização do bairro