



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**EMPREENDER MINIMIZANDO RISCOS E OTIMIZANDO
VIABILIDADE: O CASO DA LADY MALU**

LUCIENE GOMES DA COSTA

LUCIENE GOMES DA COSTA

**EMPREENDER MINIMIZANDO RISCOS E OTIMIZANDO
VIABILIDADE: O CASO DA LADY MALU**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Sídia Fonseca Almeida, Dr.^a.

Campina Grande - 2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Luciene Gomes da Costa
Aluna

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2014

LUCIENE GOMES DA COSTA

**EMPREENDER MINIMIZANDO RISCOS E OTIMIZANDO
VIABILIDADE: O CASO DA LADY MALU**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Dra. Sídia Fonseca Almeida
Orientador

Dr. Ary Vieira da Silva
Examinador

Ms. Maria Aldano de França
Examinador

Campina Grande - 2014

Dedico este trabalho a minha mãe Lucimar Gomes da Costa, por seu grande esforço para me educar, ao meu filho Roberto Robson por seu amor e carinho e ao qual quero servir de exemplo e a você Edjane Madza que sempre me incentivou.

AGRADECIMENTOS

Um momento mágico, hora de honrar a quem nos deu honra. Primeiramente agradeço a Deus por ter me concedido sabedoria e forças para estar aqui hoje, sem ele eu nada seria, a ele toda honra, toda glória, todo louvor e toda a minha adoração. A alguém especial e inesquecível em minha vida, Edjane Madza de Almeida Cunha, que me mostrou que nunca é tarde para recomeçar e que devemos sempre lutar por nossos sonhos e ideais principalmente quando sabemos que eles nos levaram a alcançar o sucesso. A você meu filho, Roberto Robson que tanto me incentivou e cuidou de mim nas noites em que eu ficava estudando, nunca esquecerei seu amor demonstrado naquele leite tão gostoso que você me trazia antes de dormir.

Aos meus pais Antonio Câmara da Costa e Lucimar Gomes da Costa, as minhas irmãs, Lucimara Gomes e Aluska Gomes e aos meus sobrinhos Pedro e Maria Julia, meu muito obrigada, por sempre acreditarem em mim e me amarem como eu sou, saibam que ter vocês ao meu lado é o maior presente de Deus.

A minha orientadora Sídia Fonseca que me acolheu com muito amor e carinho e humildemente se dispôs a passar os seus conhecimentos e dedicar o seu tempo ao nosso projeto, saibas que és um grande exemplo em minha vida e que Deus te fortaleça para que você continue sendo esse ser humano que faz tudo com excelência. Aos meus Mestres, em especial Marielza Barbosa, Adriana Dantas, M^a Aldano e Fátima Martins, tenham certeza que os ensinamentos de vocês serão colocados em prática na minha vida profissional e pessoal.

Aos amigos que conquistei no decorrer do curso, Mariana Luna, Karianne Barbosa, Camila Porto, Carime Oliveira, Vitória Régia, nestes quatro anos juntas, brigamos, sorrimos e nos ajudamos, vocês são especiais em minha vida. Aos amigos queridos, Elianne Madza, Josivanda Gomes, Cilmara Lopes, Iury França e Dapaz Pereira obrigada pelo carinho, força e auxílio que recebo de vocês sempre que preciso.

A todos que contribuíram direta e indiretamente para a conclusão dessa etapa quero que saibam que cada indivíduo é único e contribui nas nossas vidas de uma forma particular e especial, recebam todos, um coração grato e o meu muito obrigada!

“Ainda que eu fale as línguas dos homens e dos anjos, se eu não tiver amor, serei como o bronze que soa ou como o címbalo que retine. Ainda que eu tenha o dom de profetizar e conheça todos os mistérios e toda a ciência; ainda que eu tenha tamanha fé, a ponto de transportar os montes, se não tiver amor, nada serei.”

(1 Co 13)

COSTA, Luciene Gomes da. **Empreender Minimizando Riscos e Otimizando Viabilidade: O Caso da Lady Malu**. Monografia. Universidade Federal de Campina Grande: Paraíba, 2014.

RESUMO

O presente trabalho vem ressaltar a importância de algumas ferramentas de gestão, a exemplo do planejamento estratégico e do plano de negócios, para diminuir os riscos e analisar a viabilidade do empreendimento. Seu objetivo é avaliar a viabilidade mercadológica, econômica e financeira da criação da nova marca de uma camisaria feminina, a Lady Malu, que terá sua sede de distribuição na cidade de Campina Grande - PB. Empregou-se o método de pesquisa bibliográfica para consolidar a base conceitual que envolve a temática adotada, bem como um estudo de caso, que proporcionou condições para uma análise detalhada sobre a implantação do empreendimento. Depois das informações coletadas, foi realizado o Planejamento Estratégico, com a finalidade de verificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporcionará à marca Lady Malu. Em seguida, os dados da pesquisa foram inseridos na Plataforma *online* do SEBRAE, e assim, elaborado o Plano de Negócios, o qual permitiu à empreendedora conhecer as vantagens e desvantagens do lançamento da marca no mercado, bem como seu público alvo, o perfil dos seus clientes, fornecedores e concorrentes. Foram também analisados sua capacidade produtiva, seus processos operacionais e sua estimativa de faturamento, dos custos e lucros. Ao final do estudo, constatou-se a projeção de viabilidade do empreendimento, cujo retorno é previsto para um período de aproximadamente nove meses, caso sejam consideradas e praticadas as premissas do planejamento estratégico e do plano de negócios. Reforça-se, portanto, a necessidade da utilização das ferramentas de gestão para a diminuição dos riscos e em prol do bom desempenho do empreendimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Planejamento Estratégico, Plano de Negócios, Viabilidade Econômico-Financeira.

COSTA, Luciene Gomes da. **Empreender Minimizando Riscos e Otimizando Viabilidade: O Caso da Lady Malu**. Monografia. Universidade Federal de Campina Grande: Paraíba, 2014.

ABSTRACT

The present work highlights the importance of some management tools, such as the strategic planning and business plan to reduce the risks and analyze the feasibility of the venture. Its objective is to evaluate the marketing, economic and financial feasibility of creating a brand new women's hosiery, Lady Malu, which will have its headquarters of distribution in Campina Grande - PB. It was applied the method of literature research to strengthen the conceptual basis that involves the theme adopted, as well as a case study, which provided conditions for a detailed analysis of the implementation of the project. After the information collected, the Strategic Planning was conducted in order to ascertain the strengths and weaknesses of the organization as well as the opportunities and threats that the external environment will provide the brand Lady Malu. Then, the survey data were entered into the online platform SEBRAE, and thus prepared the Business Plan, which allowed the entrepreneur to know the advantages and disadvantages of the launch of the brand in the market, as well as your target audience, the profile of customers, suppliers and competitors. Its production capacity, operational processes and its estimate of revenues, costs and profits were also analyzed. At the end of the study, it was found the projection of viability of the enterprise, whose return is planned for a period of approximately nine months, if the premises of strategic planning and business plan are considered and practiced. It is stressed, therefore, the need to use the management tools to reduce risks and to promote the good performance of the enterprise.

Keywords: Entrepreneurism, Strategic Planning, Business Plan, Economical and Financial Viability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Marcos Históricos de Estímulo ao Empreendedorismo	27
Figura 2 – Etapas da Criação de Um Negócio Próprio	31
Figura 3 – Fases do Planejamento Estratégico	33
Figura 4 – Sistema de informações em uma empresa	35
Figura 5 – Caminhos para elaboração do Plano de Negócios	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Algumas invenções e conquistas do século XX	24
Quadro 2 – Processo de Planejamento Estratégico	39
Quadro 3 – Principais Dados da Empreendedora	52
Quadro 4 – Dados do Empreendimento	53
Quadro 5 – Principais Concorrentes	56
Quadro 6 – Principais Fornecedores	57
Quadro 7 – Produtos/Serviços	58
Quadro 8 – Endereço do Empreendimento	60
Quadro 9 – Demonstrativo da Necessidade de Pessoal	63
Quadro 10 – Análise da matriz F.O.F.A	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Aumento do Consumo De Têxteis No Brasil	17
Gráfico 2 – Capacidade de Geração de Empregos	18
Gráfico 3 – Investimento Total	69
Gráfico 4 - Fonte de Recursos	69
Gráfico 5 – Estimativa de Faturamento Mensal	70
Gráfico 6 – Estimativa de Custos de Comercialização	73
Gráfico 7 - Apuração dos Custos	74
Gráfico 8 – Estimativa de Custos Fixos	76
Gráfico 9 – Demonstrativo de Resultados	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais Características Empreendedoras	29
Tabela 2 – Máquinas	64
Tabela 3 – Equipamentos	64
Tabela 4 – Móveis e Utensílios	64
Tabela 5 – Computadores	64
Tabela 6 – Total dos Investimentos Fixos	64
Tabela 7 – Estimativa de Estoque Inicial	65
Tabela 8 – Cálculo do Prazo Médio de Vendas	66
Tabela 9 – Cálculo do Prazo Médio de Compras	66
Tabela 10 – Necessidade Média de Estoque	66
Tabela 11 – Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	67
Tabela 12 – Caixa Mínimo	67
Tabela 13 – Resumo do Capital de Giro	67
Tabela 14 – Investimentos Pré-Operacionais	68
Tabela 15 – Investimento Total	68
Tabela 16 – Fonte de Recursos	69
Tabela 17 – Estimativa do Faturamento Mensal	70
Tabela 18 – Estimativa de Custo Camisas tricoline/popeline	71
Tabela 19 – Estimativa de Custo Camisas em Seda	71
Tabela 20 – Estimativa de Custo Camisas em Musseline.....	71
Tabela 21 – Estimativa de Custo Camisas em Malha	72
Tabela 22 – Estimativa do Custo de Comercialização	72
Tabela 23 – Apuração do Custo de Mercadoria Vendida	73
Tabela 24 – Estimativa de Custo com Mão-de-Obra	74
Tabela 25 – Estimativa de Custo com Depreciação	75
Tabela 26 – Estimativa de Custo Fixo Operacional Mensal	75
Tabela 27 – Demonstrativo de Resultados	76
Tabela 28 – Indicadores de Viabilidade	77
Tabela 29 – Construção de Cenários	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Contextualização do Setor de Confecções: O Cenário Nacional, Regional e Local	17
1.2	Objetivos	21
1.2.1	Objetivo Geral	21
1.2.2	Objetivos Específicos	21
1.3	Estrutura do Relatório	22
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	Empreendedorismo: Aspectos Históricos, Conceituais e Práticos	23
2.2	Empreendedorismo no Brasil	25
2.3	O Empreendedor: Conceituação, Características e Tipologia	28
2.4	Ferramentas de Gestão para Micro e Pequenas Empresas	31
2.4.1	Fase I – Diagnóstico Estratégico	33
2.4.1.4	Análise dos Concorrentes	36
2.4.2	Fase II – Missão da Empresa	36
2.4.3	Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	37
2.4.3.1	Instrumentos Prescritivos.....	37
2.4.3.2	Instrumentos Quantitativos	38
2.4.4	FASE IV - Controle e Avaliação	38
2.5	– Plano de Negócios: Conceituação e Processo de Elaboração	40
3	METODOLOGIA	46
3.1	Tipologia da Pesquisa	46
3.2	Especificação do Universo e Amostra	47
3.3	Coleta de Dados	47
3.4	Tabulação, Organização e Tratamento dos Dados	47
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA LADY MALU	49
4.1.1	Missão	49
4.1.2	Visão	49
4.1.3	Valores	50
4.1.4	– Objetivos e Metas	50

4.1.5 Estratégias de Ação	51
4.2 O PLANO DE NEGÓCIOS DA LADY MALU	51
4.2.1 Sumário Executivo	51
4.2.1.1 Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócio	52
4.2.1.2 Dados dos Empreendedores, Experiências Profissionais e Atribuições	52
4.2.1.3 Dados do Empreendimento	53
4.2.1.4 Missão da Empresa	53
4.2.1.5 Setores de Atividades	53
4.2.1.6 Forma Jurídica	54
4.2.1.7 Enquadramento Tributário	54
4.2.1.7.1 Âmbito Federal	54
4.2.1.8 Fontes de Recursos	54
4.2.2 – Análise do Mercado	55
4.2.2.1 Estudo dos Clientes	55
4.2.2.1.1 Público Alvo – Perfil dos Clientes	55
4.2.2.1.2 Comportamento dos Clientes	55
4.2.2.1.3 Área de Abrangência	55
4.2.2.2 Estudo dos Concorrentes	56
4.2.2.3 Estudo dos Fornecedores	57
4.2.3 – Plano de Marketing	58
4.2.3.1 Principais Produtos de Serviços	58
4.2.3.2 Preço	59
4.2.3.3 Estratégias Promocionais	59
4.2.3.4 Estrutura de Comercialização	60
4.2.3.5 Localização do Negócio	60
4.2.4 – Plano Operacional	61
4.2.4.1 Layout ou Arranjo Físico	61
4.2.4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços	61
4.2.4.3 Processos operacionais	62
4.2.4.4 Necessidade de pessoal	63
4.2.5 - Plano Financeiro	63
4.2.5.1 Estimativa dos investimentos fixos	63
4.2.5.2 Capital de Giro	64
4.2.5.3 Investimentos Pré-Operacionais	68
4.2.5.4 Investimento Total (Resumo)	68
4.2.5.5 Estimativa do Faturamento Mensal	70
4.2.5.6 Estimativa de Custo Unitário de Matéria-Prima, Material Direto e Terceirizações	71
4.2.5.7 Estimativa de Custos de Comercialização	72
4.2.5.8 Apuração do Custo dos Materiais Diretos ou Mercadorias Vendidas	73
4.2.5.9 Estimativa dos Custos com Mão-de-obra	74
4.2.5.10 Estimativa do Custo com Depreciação	75
4.2.5.11 Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais	75
4.2.5.12 Demonstrativo de Resultados	76
4.2.5.13 Indicadores de Viabilidade	77

4.2.6 Construção de Cenários	78
4.2.6.1 Ações corretivas e preventivas	79
4.2.7 Avaliação Estratégica	80
4.2.7.1 Análise da Matriz F.O.F.A	80
4.2.8 Avaliação do Plano de Negócio	81
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
Referências	84
APÊNDICE A – Logomarca da Lady Malu para etiquetas	88
APÊNDICE B – Logomarca da Lady Malu para bordar nas camisas	89

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Setor de Confecções: O Cenário Nacional, Regional e Local

O Brasil iniciou suas atividades na construção de uma indústria têxtil ainda no período colonial, tendo sua iniciativa frustrada por uma decisão imposta pela família real portuguesa. Nesse primeiro momento, a Europa, em especial a França, de onde vinham os modelos usados em nosso país, influenciava a moda no Brasil. Com o passar das décadas, o mercado brasileiro abriu um espaço cada vez maior para o crescimento da concorrência internacional, forçando os empreendedores brasileiros a focar na modernização e na procura de preços menores e mais competitivos, para que assim pudessem enfrentar a concorrência dos artigos importados.

Enfatizar a busca pela excelência para ser melhor que os concorrentes trouxe resultados para as empresas e, hoje – início do século XXI, a indústria têxtil e de confecções brasileira pode ser comparada com os maiores produtores mundiais, tendo sido registrado um crescimento anual bastante significativo para a economia do país, conforme pode-se constatar por meio do Gráfico 1.

Gráfico 1: Aumento do Consumo De Têxteis No Brasil

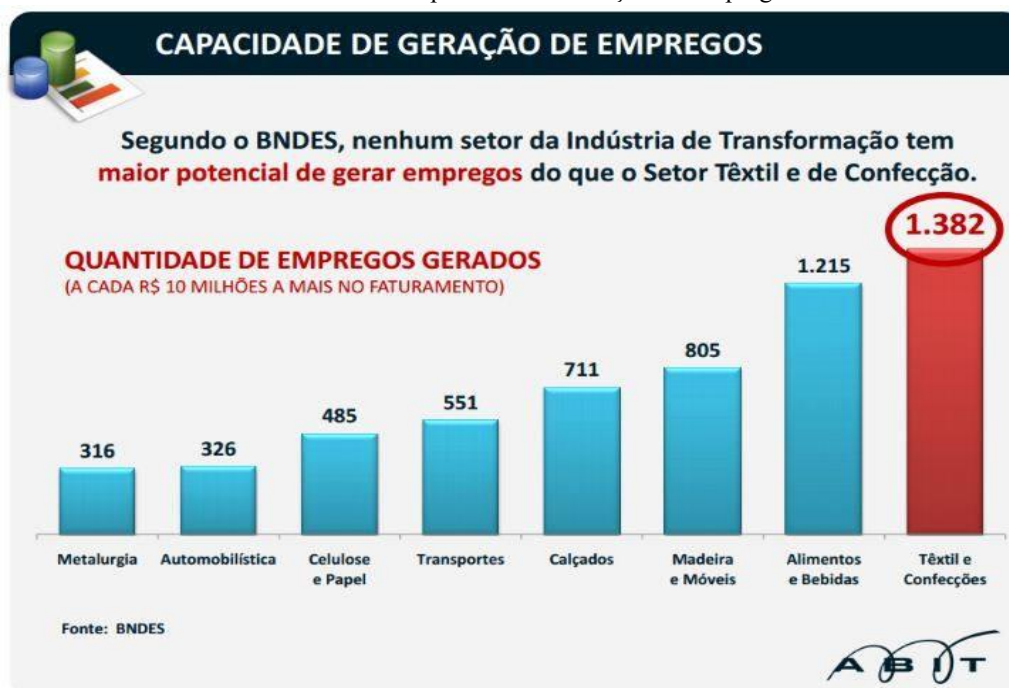


Fonte: Pimentel (2011).

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT) e do SEBRAE, a indústria têxtil e de confecções é um dos mais importantes setores da economia nacional, tanto no tocante à geração de empregos, quanto ao valor de sua produção.

Conforme pode-se ver por meio do Gráfico 2, esse setor tem grande potencial de gerar empregos em nosso país (PIMENTEL, 2011).

Gráfico 2: Capacidade de Geração de Empregos



Fonte: Pimentel (2011)

Segundo dados do SEBRAE (2011), o crescimento do poder de compra obtido pelos trabalhadores brasileiros nos últimos anos é um dos fatores mais importantes para garantir o crescimento interno deste setor. O mercado brasileiro, que antes pertencia ao exterior, está crescendo rapidamente e com isso empresários de todo o mundo estão investindo fortemente no mercado da moda no país. A população brasileira busca cada vez melhores formas de se vestir, questiona mais e procura mais informações e benefícios sobre esse tão rico mundo da moda. Esse público que deseja estar cada vez mais bonito, na moda, e que tem uma grande preocupação em se vestir bem, é que está garantindo o crescimento do setor têxtil, cabendo, assim, aos empreendedores do setor, inovar seus artigos para suprir a necessidade de um público cada vez mais exigente.

Segundo pesquisa realizada em 2012 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e publicada no site ADMINISTRADORES.COM, os gastos das famílias com artigos da cadeia têxtil concentram-se na região Sudeste (46,3%), seguida da região Nordeste (20,6%), Sul (18,9%), Norte (7,2%) e Centro Oeste (6,9%).

De acordo com dados do BNDES (2009), a partir de 1990 houve um aumento na indústria têxtil na região Nordeste do Brasil. Isso ocorreu devido aos incentivos fiscais de infraestrutura e créditos fornecidos às empresas pelo governo estadual, tendo se destacado os estados de Pernambuco e Ceará, que já contavam com uma mão de obra qualificada e mais barata, estados esses que hoje vem aumentando sua importância no cenário nacional de confecções.

A região Nordeste apresenta uma grande quantidade de indústrias têxteis voltadas para o mercado nacional e internacional e, para manter-se firme em meio à grande concorrência, elas estão investindo fortemente em inovação, tecnologia e mão de obra qualificada. De acordo com Rocha *et al* (2008), alguns aspectos negativos inerentes à indústria de confecções brasileira e nordestina podem se constituir em barreiras para um melhor desempenho do setor, destacando-se os seguintes:

- Alta dependência de incentivos fiscais para permanência das grandes empresas na Região Nordeste;
- Alto custo de transporte para aquisição de insumos e distribuição do produto final para as empresas nordestinas;
- Cenário atual do câmbio, com a valorização do real em relação ao dólar, dificultando a performance das empresas exportadoras e ocasionando diminuição de postos de trabalho e, em alguns casos, fechamento de empresas;
- Forte concorrência da China, dificultando a manutenção da competitividade dos produtos brasileiros, especialmente os de menor preço;
- Dificuldade das empresas brasileiras em fixar marca própria no mercado internacional, o que possibilitaria um melhor posicionamento competitivo;
- Tendência de aumento do consumo de produtos têxteis sintéticos. (ROCHA *et al*, 2008, p. 10-11).

Nesse contexto, é essencial para as indústrias de confecções do Nordeste brasileiro a superação dos gargalos existentes, pois elas estão diante de uma concorrência nacional e internacional acirrada. Sendo assim, é necessário que as indústrias vivam em constantes criações inovadoras de estratégias, que possam consolidá-las diante da grande competitividade que elas enfrentam, bem como é fundamental a obtenção de maiores benefícios por parte dos seus governantes, visto que a indústria de confecções assume uma grande importância para a economia da região Nordeste.

Na Paraíba, o setor têxtil e de confecções recebe atenção do SEBRAE, que desenvolve projetos junto às médias e pequenas empresas (MPEs) que visam aperfeiçoar a produção. Na Paraíba, o setor é composto por MPEs localizadas especialmente na capital João Pessoa e em Campina Grande. Tais empresas procuram ter como diferencial competitivo o preço e, para reduzi-los, os empresários do setor procuram:

[...] a diminuição de despesas com mão-de-obra, mesmo que isto implique na contratação de funcionários com pouca especialização e conseqüente redução da qualidade do produto final. Por um lado este fato representa para muitos, que se consideravam excluídos do mercado de trabalho, por possuírem pouca ou nenhuma escolaridade, e por aqueles que foram demitidos das grandes empresas nos programas constantes de reestruturação organizacional ou por não atingirem as metas de produção mínimas, uma oportunidade de emprego; desta forma, atribui-se as MPE's um papel importante na sociedade como gerador de emprego e renda. [...] Outro método utilizado como forma de redução dos custos na produção é a terceirização, como chamam os empresários, e melhor definido como informalização dos serviços de costura, que é considerado para alguns micros e pequenos empresários como uma forma de reduzir os custos sem perda acentuada da qualidade do produto. A terceirização é feita geralmente por costureiras autônomas que trabalham em casa onde a tarefa é repartida entre os membros da família aumentando a produtividade sem nenhum custo adicional para a empresa. (CAVALCANTI ; FILHO, 2000, p.5).

Segundo OLIVEIRA (1996, *apud* CAVALCANTI e FILHO, 2000):

a sobrevivência deste tipo de empresa se deve aos seguintes aspectos estruturais: diversificação da demanda que cria nichos de mercado antieconômicos para as maiores firmas, e a flexibilidade exigida pela indústria de vestuário, por estar submetida a executar um grande número de modelos durante todo ano devido ao lançamento de coleções. Isto favorece as MPE's por terem uma maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa. (OLIVEIRA, 1996, *apud* CAVALCANTI e FILHO, 2000, p.5).

As MPE's devem estar constantemente se adequando às novas tecnologias utilizadas nas indústrias de confecções, para que elas possam crescer e permanecer no mercado, o que para elas não é fácil. Para Cavalcanti e Filho (2000), elas apresentam algumas dificuldades, tais como: dificuldades para inovação, devido à falta de autofinanciamento; falta de informação sobre as técnicas gerenciais e de produção, e alto custo de aprendizagem, que seriam os custos referentes a treinamentos de mão de obra.

Apesar das grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas paraibanas, elas estão começando a ganhar a atenção de investidores de todo o país e, de acordo com COELI (2013),

já são cerca de 17.416 empregos gerados pelo setor de confecção e pela indústria têxtil. Com um perfil industrial de produtos semi-elaborados, o mercado paraibano tem como maior consumidor o Sul do país. Em 2012, as 218 empresas atuantes no estado faturam algo em torno de R\$: 1,4 bi. (COELI, 2013, p. E5).

Com novos investidores que acreditam no potencial da indústria têxtil e de confecções na Paraíba, e com o destaque crescente desse setor no cenário nacional, percebe-se a necessidade de investimentos governamentais que possam cada vez mais valorizar e

desenvolver as indústrias, visto que elas são responsáveis por uma grande fatia de mercado que movimenta a economia estadual.

Diante da análise feita no setor de confecções em âmbito nacional e regional, é perceptível que o mesmo encontra-se em constante crescimento e com um número cada vez maior de novos entrantes no mercado, o que o torna cada vez mais competitivo. As MPE'S de confecções encontram grandes dificuldades para se manter neste mercado tão concorrido e inovador. Sendo assim, justifica-se a elaboração do Planejamento Estratégico de uma nova marca e do seu Plano de Negócios como ferramentas de gestão de fundamental importância para diminuir os riscos e garantir o desempenho futuro do empreendimento.

Diante das expectativas para a elaboração do projeto, foi definido o seguinte problema de pesquisa: terá viabilidade a distribuição da marca Lady Malu no estado Paraibano?

Em função da tentativa de buscar respostas para o referido questionamento, foram definidos os objetivos a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano de Negócios para avaliar a viabilidade mercadológica, econômica e financeira da criação da nova marca de camisaria feminina, Lady Malu, que terá sua sede de distribuição na cidade de Campina Grande - PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento sobre os fundamentos teóricos referentes ao empreendedorismo, planejamento estratégico e plano de negócios;
- Usar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão com o intuito de tornar a marca competitiva e com destaque no mercado;
- Fazer uma análise mercadológica que contemple os possíveis clientes, concorrentes e fornecedores;
- Preparar um plano operacional que organize a estrutura da empresa, bem como a gestão dos negócios;

- Fazer o planejamento financeiro do projeto para verificar a viabilidade do empreendimento.

1.3 Estrutura do Relatório

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro é referente à introdução do tema em questão, envolvendo a justificativa do trabalho, o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos.

O segundo capítulo refere-se à Fundamentação Teórica, no qual estão descritos os conceitos sobre o empreendedorismo e o empreendedor, bem como o Planejamento Estratégico e a importância dessa ferramenta para diminuir os riscos futuros do projeto. Por fim, também apresenta-se a conceituação e o processo de elaboração do Plano de Negócios.

No terceiro capítulo está a Metodologia que foi utilizada para elaboração deste trabalho, bem como a tipologia da pesquisa, o universo e amostra, o procedimento para a coleta, tabulação, organização e tratamento dos dados.

O capítulo quatro traz a Apresentação e Discussão dos Resultados, onde estão expostos o Planejamento Estratégico e o Plano de Negócios da Lady Malu, que são as ferramentas de gestão utilizadas para a concretização do projeto. No quinto e último capítulo estão as Considerações Finais deste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo: Aspectos Históricos, Conceituais e Práticos

No mercado atual, extremamente competitivo e globalizado, o empreendedorismo apresenta-se como agente de transformação econômica e social. Os novos negócios e investimentos exigem, a cada dia, mais inovação e criatividade. Assim, o empreendedor deve ter a característica de identificar as oportunidades, procurando transformar os recursos em um negócio lucrativo, que venha a gerar riquezas. Segundo DORNELAS (2012, p.9):

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando nova relação de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para sociedade.

Para DOLABELA (2008, p. 60):

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a intuição de valores, atitudes, comportamentos, forma de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, preservar e conviver com a incerteza são elementos indispensáveis.

O empreendedor é um indivíduo que assume riscos e começa algo novo. É um visionário, que procura novas idéias e verdadeiras oportunidades de negócios, estando cada vez mais em evidência, por ser um agente inovador e gerador de riquezas para a sociedade. Essa capacidade de inovação pode ser observada no decorrer da história, tendo como exemplo inicial as atividades de Marco Pólo, que tentava estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Ele assinava um contrato com uma pessoa detentora do dinheiro, os quais seriam, atualmente, os chamados capitalistas de risco e, assim, saía para vender suas mercadorias. Hisrich (2009) ressalta em uma das suas obras que enquanto o capitalista corria riscos passivos e moderados, o comerciante assumia todos os riscos ativos das negociações, suportando, assim, tanto os riscos físicos, como os emocionais.

Segundo para a Idade Média, o tema empreendedorismo foi utilizado para definir os profissionais que gerenciavam grandes projetos e que não corriam riscos. Já no século XVII, o cenário mudava e surgiam os primeiros indícios de que para empreender é necessário correr riscos.

Dornelas (2012) menciona que no século XVIII finalmente houve a distinção entre o capitalista e o empreendedor, a partir do início da industrialização no mundo. Diante destes fatos históricos, surgiu, entre os séculos XIX e XX, um grande equívoco que se prolonga até a atualidade: a ideia de que os empreendedores são confundidos com administradores. “Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso. No entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor.” (DORNELAS, 2012, p.21). O empreendedorismo tem se tornado de fundamental importância com o passar do tempo, principalmente em função dos avanços tecnológicos e dos novos meios de produção e serviços que se intensificaram. Observa-se, por meio do Quadro 1, apresentado por Dornelas (2012, p. 8), algumas das invenções que mudaram a sociedade e o formato das negociações ao longo da história, tornando-se, assim, imprescindível a presença do empreendedor nesse novo cenário mundial.

Quadro1: Algumas invenções e conquistas do século XX

1903: Avião motorizado
1915: Teoria geral da relatividade de Einstein
1923: Aparelho televisor
1928: Penicilina
1937: Náilon
1943: Computador
1945: Bomba atômica
1947: Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
1957: Sputnik, o primeiro satélite
1958: Laser
1961: O homem vai ao espaço
1967: Transplante de coração
1969: O homem chega à Lua; início da Internet, Boeing 747
1970: Microprocessador
1989: World Wide Web
1993: Clonagem de embriões humanos
1997: Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly
2000: Seqüenciamento do genoma humano

Fonte: DORNELAS (2012, p.8)

O empreendedorismo no século XXI vem crescendo de forma inesperada em todas as direções e isso ocorre pela necessidade imposta por um mercado econômico extremamente competitivo, sendo imprescindível que o empreendedor de hoje tenha uma visão de novas oportunidades, para que sejam criados novos negócios. TIMMONS (1994) *apud* DOLABELA

(2008, p. 38) fala que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que “será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”.

SCHUMPETER (1934, *apud* Dolabela, 2008, p. 38), por sua vez, reforça: “tornou-se predominante: o empreendedor como motor da economia, o agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico.” Fator esse muito importante para os indivíduos que querem liderar e coordenar seus próprios negócios e conseguir o seu próprio crescimento econômico.

2.2 Empreendedorismo no Brasil

Os primeiros registros do empreendedorismo no Brasil surgiram a partir século XVII, com a colonização dos portugueses no nosso país. A forma como essa colonização se deu contribuiu de forma negativa para o desenvolvimento do empreendedorismo em nossa região. Ao serem esgotadas as riquezas existentes e exploradas em solo brasileiro, ao invés de procurar recuperá-lo, os colonizadores passavam a explorar outras áreas disponíveis, já que o nosso solo apresentava riquezas naturais abundantes. Prado Júnior *apud* Dolabela (2009) compara a nossa colonização à ação de uma empresa cujo único objetivo era o de extrair, jamais o de produzir, o que tornava supérflua a inovação, embora este seja um fator essencial ao empreendedorismo.

No ápice da Revolução Industrial, os portugueses proibiram a instalação de indústrias em nosso país, além de ser estabelecido que o comércio só fosse praticado pelos que nasciam na corte. Um dos primeiros empreendedores do nosso país foi Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, que foi perseguido até chegar à falência.

Reforçando a idéia de atraso histórico, registra-se o fato de que na década de 1990 a sociedade brasileira não tinha recursos para investir em novas empresas, mesmo com as mudanças governamentais ora em andamento no país. Nessa época faltava incentivos por parte dos governantes para os empreendedores, enquanto que nos países desenvolvidos o empreendedorismo era uma prioridade para o governo, os quais já concebiam e implementavam políticas públicas de apoio ao empreendedorismo.

Conforme relatório do Global Entrepreneurship Monitor – GEM, 2008 (DOLABELA 2009, p.199):

[...] Não existe nenhuma política governamental ou grupo de representação no governo voltado especificamente para o micro e o pequeno empresário. Os lobbies estão nas mãos das grandes empresas. As pequenas estão competindo em um

ambiente em que nenhuma legislação as favorece, o que as tem mantido na informalidade.

Assim, as empresas concorrentes situadas em países desenvolvidos sempre se mantiveram com maior poder de barganha que as empresas brasileiras, forçando a nossa economia a um processo de transformação que de fato auxiliasse na melhoria das empresas de todos os setores para que elas pudessem agregar valor financeiro, tanto para o seu capital, como para o crescimento econômico do país. E assim, na década de 1990, o empreendedorismo no Brasil começou a ganhar destaque. Nessa mesma época foram criadas entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX).

O SEBRAE é um dos órgãos que juntamente com outras empresas busca dar suporte e consultorias para as pessoas que desejam iniciar seu próprio negócio, tornando-se um dos órgãos mais importantes para o pequeno empreendedor brasileiro. A SOFTEX, por sua vez, “foi criada com o intuito de inserir as empresas brasileiras de *software* no mercado externo, por meio de várias ações que proporcionam ao empresário de informática a capacitação em gestão tecnológica.” DORNELAS, (2012, p.14).

Andrade (2009) apresenta uma compilação de fatos importantes que marcaram o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, conforme mostra a Figura 1.

1984	Implantação do primeiro Estatuto da Microempresa (Lei n. 7.256, de 27 de novembro de 1984)
1988	Inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, que proporcionou a garantia do tratamento diferenciado.
1990	Criação do Sebrae - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em 1990, a partir da transformação do Cebrae, Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa, que tinha sido implantado em 1972. Criação de linhas especiais de crédito no BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil. Criação de diversos programas especiais nos anos 1990, como o Programa de Geração de Emprego e Renda - PROGER, coordenado pelo Ministério do Trabalho e do Emprego e financiado pelo fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, que integra aspectos de capacitação gerencial, assistência técnica, participação social e apoio creditício, fortalecendo as micro e pequenas empresas formais e informais. Programa Brasil Empreendedor, que proporcionou capacitação e apoio financeiro, além de grande exposição na mídia, sensibilizando a população para a importância das MPEs e do empreendedorismo (Fonte: IBGE, 2003)
1996	Instituição do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES, por meio da lei n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996.
1999	Implantação do Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, por meio da Lei n. 9.841, de 5 e outubro de 1999. Estabelecimento do Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, demonstrando a relevância das micro e pequenas empresas para a evolução da economia nacional.
2006	Aprovação da Lei Geral das Pequenas Empresas, em 14 de dezembro de 2006 (Lei Complementar n. 123/2006)

Figura 1: Marcos Históricos de Estímulo ao Empreendedorismo.

Fonte: Andrade (2012, p.19)

O empreendedorismo hoje no Brasil é considerado um dos fatores que influencia e contribui diretamente para o desenvolvimento econômico do país, criando novas oportunidades de empregos, o que faz gerar uma qualidade de vida melhor para a população. Todavia, de acordo com DORNELAS (2012, P.19),

Ainda faltam políticas públicas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo no país, como alternativa à falta de emprego, visando a respaldar todo esse movimento proveniente da iniciativa privada e de entidades não governamentais, que estão fazendo sua parte.

2.3 O Empreendedor: Conceituação, Características e Tipologia

Devido à contribuição dada por especialistas de diversas áreas, constata-se a existência de muitas definições para o termo empreendedor, cada uma delas criada com base na área de atuação de cada estudioso. O termo empreendedor surgiu do francês (*entrepreneur*), que tem como significado aquele que corre riscos e começa algo novo. Segundo CHIAVENATO (2008, p.4):

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia de mudança, transformação e crescimento .

Muitas pessoas apresentam um espírito empreendedor, sendo elas responsáveis por mudanças que aceleram e desenvolvem a economia, trazendo oportunidades e melhorias para a sociedade através de novas empresas, produtos ou serviços que são inseridos no mercado. SCHUMPETER (1934, *apud* CHIAVENATO, 2008, p.8) amplia o conceito de empreendedor quando afirma que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnológicos.”

De acordo com Oliveira Filho (2009, p.11):

[...] Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, principalmente, aquele indivíduo que possui uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos .

Percebe-se, pelas definições dos diversos autores, que é essencial para o empreendedor de sucesso transformar seus conhecimentos natos e adquiridos em fontes de inovação que venham a gerar riquezas. Para Kirzner (1973, *apud* Dornelas (2012, p.28), “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.”

O empreendedor é um indivíduo que sabe aproveitar as oportunidades, que procura aumentar seus conhecimentos e assim desenvolver novos negócios. Segundo Dolabela (2008, p.61), “o empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só isso. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro.”

Muitos estudos foram realizados por autores sobre as diversas características do empreendedor e Dornelas (2007, p.2-3) aponta as principais delas, citadas por diferentes autores, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Principais Características Empreendedoras (por vários autores)

Ano	Autor	Principais características empreendedoras encontradas
1848	Mill	Assumir riscos
1917	Weber	Autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Desejo de responsabilidade
1959	Hartman	Autoridade formal
1961	McClelland	Assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança
1964	Pickle	Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1969	Gould	Percepção de oportunidade, motivado pela realização
1969	Wainer & Rubin	Realização, poder e afiliação
1970	Collins & Moore	Satisfação e prazer pelo que faz
1970	Hornaday & Bunker	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientação à realização, poder, tolerância às incertezas
1971	Palmer	Mensuração do risco
1971	Hornaday & Aboud	Necessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, reconhecimento, inovação, independência
1972	Draheim	Experiência, credibilidade
1972	Howell	Influências (modelos e referências)
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Autocontrole
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado a valores pessoais
1978	Timmons	Foco/centrado, autoconfiança, orientado a meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação
1979	DeCarlo & Lyons	Realização, independência e liderança
1980	Brockhaus	Propensão a assumir riscos
1980	Hull, Bosley & Udell	Interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização
1980	Sexton	Energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação)
1981	Hisrich & O'Brien	Autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas
1981	Mescon & Montanari	Realização, autonomia, dominância, controle e organização
1981	Welsch & White	Necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafios, risco calculado
1982	Dunkelberg & Cooper	Orientado ao crescimento, senso de independência, especialização
1982	Welsch & Young	Autocontrole, maquiavelismo, auto-estima, arrume riscos, aberto a inovação, otimismo

Fonte: Dornelas (2007, p. 2-3)

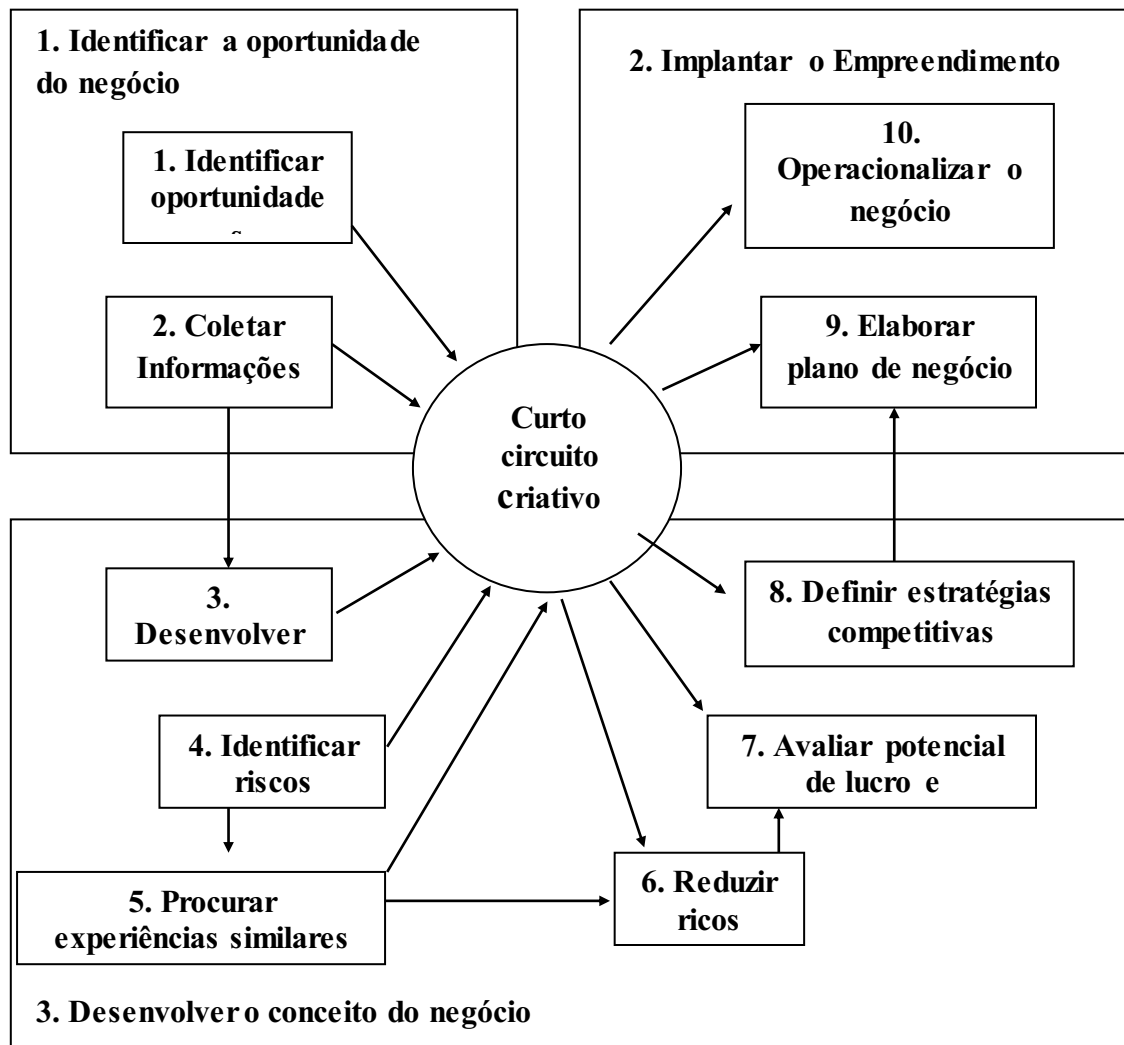
É perceptível que, apesar de terem sido citadas uma série de características diversas, elas seguem a mesma linha de raciocínio e variam, segundo Filion (1997, *apud* Dolabela 2008, p.71), de acordo com as atividades que o empreendedor desenvolve ou em função da etapa de crescimento da empresa. As características empreendedoras definem o perfil e o tipo

de empreendedor. Existem os empreendedores natos e aqueles que se preparam para se tornar um empreendedor.

Dolabela (1999) ressalta que os pesquisadores acreditam que as pessoas podem se tornar empreendedoras usando uma metodologia de ensino diferente da tradicional e que o empreendedorismo é um fenômeno cultural fruto de hábitos, práticas e valores das pessoas, criando-se, assim, os tipos de empreendedores, que podem ser classificados, segundo Dornelas (2012), em oito de tipos de empreendedores: nato, inesperado, serial, corporativo, social, por necessidade, herdeiro, e, por fim, o tipo normal ou planejado.

Outro aspecto relevante apontado pela literatura abordada diz respeito ao processo empreendedor propriamente dito. Nesse contexto, para que os empreendedores desenvolvam um novo negócio, algumas etapas de planejamento da criação devem ser seguidas cuidadosamente para se obter o sucesso esperado, de acordo com a ilustração exposta na Figura 2. Para que as mesmas sejam bem elaboradas e tragam resultados concretos que ajudem o empreendedor na criação de suas idéias, é válido destacar que é imprescindível a utilização de ferramentas de gestão inovadoras, que tragam às organizações resultados positivos.

Figura 2: Etapas da Criação de Um Negócio Próprio



Fonte: DEGEN, 1989 *apud* Sertek (2007, p.129)

2.4 Ferramentas de Gestão para Micro e Pequenas Empresas

É necessário para o sucesso das empresas que seus empreendedores busquem ferramentas de gestão que os auxiliem em todos os processos, com o intuito de alcançar os objetivos planejados e necessários para seu crescimento e desenvolvimento. Scatena (2011, p. 141) reforça essa ideia ao afirmar que “o mundo globalizado exige que, cada vez mais, as empresas que queiram continuar no mercado compreendam a necessidade do planejamento e da determinação de estratégias para se tornarem organizações competitivas nesse mercado.”

Dentre essas ferramentas está o planejamento estratégico, que veio para auxiliar nas tomadas de decisões de longo prazo, através de ações e estratégias que visam alcançar os

objetivos da empresa e que irão afetá-la, de modo geral. No dizer de Tiffany e Peterson (1998, apud Silva; Alves, 2012, p.1), apresenta-se como:

[...] uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades, implicando em uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, o valor a ser oferecido ao cliente, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos” (TIFFANY; PETERSON, 1998, apud SILVA ; ALVES, 2012, p.1).

Segundo Mintzberg (1998, apud Sertek, Guindani e Mateus, 2009, p.90), “o planejamento estratégico é o curso de ações conscientemente intencionadas e deliberadas, cuja finalidade é atingir os objetivos e metas previamente definidos pela organização.”

Oliveira (2007), complementa o conceito de Mintzberg quando diz que:

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2007, p.17-18)

Assim o autor ressalta a importância de conhecer os fatores externos para a elaboração do planejamento estratégico de uma organização.

Ainda de acordo com Oliveira (2007), as empresas esperam, através do planejamento estratégico, conhecer e melhor utilizar seu pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e, por fim, ter um efetivo plano de trabalho. Em síntese, o autor defende que o planejamento estratégico “não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidades.”. E enfatiza ainda que:

O planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. [...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de riscos para as alternativas estabelecidas. [...] A implementação envolve assuntos organizacionais, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo (OLIVEIRA, 2007, p.38).

Para um bom andamento das atividades planejadas é necessário que as três dimensões sejam colocadas em práticas por todos que fazem parte da empresa, com o intuito de atingir os seus objetivos comuns para o crescimento de todos. Os planejamentos das estratégias afetam a

empresa como um todo. Sendo assim, as políticas e as diretrizes para que o planejamento seja colocado em prática são estabelecidas normalmente pelos diretores e presidentes. De acordo com Certo *et al.*, (2005, p.72), “as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa.”

De acordo com Oliveira (2007, p.42), existem quatro fases básicas para a elaboração e implantação do planejamento estratégico nas empresas, que são: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação. Na Figura 3 as fases são apresentadas de maneira esquemática.

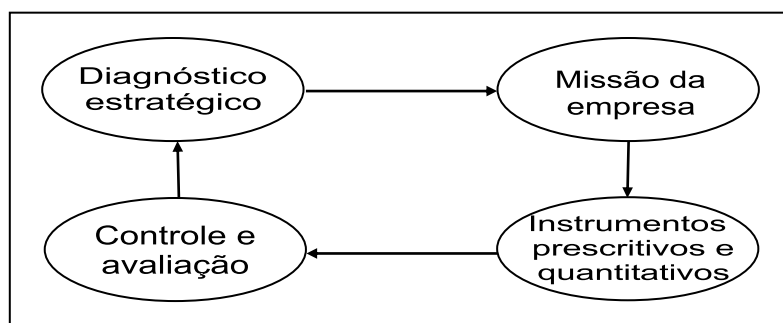


Figura 3: Fases do Planejamento Estratégico.
Fonte: Oliveira (2007, p.42)

2.4.1 Fase I – Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico “corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à seguinte pergunta básica: ‘qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?’. Assim, busca verificar o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.” (OLIVEIRA, 2007, p.63). Esse processo deve ser feito de forma real e segura, pois uma tomada de decisão errada irá afetar as demais etapas do processo e, conseqüentemente, o futuro da organização.

Ainda de acordo com Oliveira (2007, p.64), para se fazer o diagnóstico estratégico deve-se levar em consideração algumas premissas básicas, tais como: considerar o ambiente no qual a empresa está inserida e as variáveis que o circundam; verificar se o ambiente da empresa proporciona oportunidades que podem ser aproveitadas e ameaças que deverão ser evitadas; a empresa deve ter um amplo conhecimento do ambiente externo, de seus pontos fortes e fracos; e o ambiente interno deverá ser analisado de forma contínua, integrada e acumulativa.

O diagnóstico estratégico proporciona uma estimativa futura da empresa com base na situação atual em que ela se encontra. Para isso, existem alguns componentes que ajudam as

empresas a conseguirem um diagnóstico mais preciso, são eles: visão; valores; análise interna e externa; análise dos concorrentes.

2.4.1.1 Visão da Empresa

Para OLIVEIRA, (2007, p.65):

[...], visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

A visão focaliza o que a empresa quer ser no futuro e para isso é necessário que exista coerência entre o que ela faz e o que ela se propõe a fazer. Deve ser escolhida por sua equipe de líderes e transmitida para seus colaboradores de forma clara e objetiva, para que todos trabalhem de forma unificada em benefício dos clientes, funcionários e fornecedores, todos com o mesmo propósito de alcançar a visão estabelecida pela empresa.

2.4.1.2 Valores da Empresa

Os valores da empresa precisam estar ligados diretamente às suas questões éticas e morais. Os líderes devem utilizar sempre em suas atividades as frases da visão e dos valores, para assim despertar o pensamento estratégico de seus executivos e dos demais profissionais da empresa. Segundo (OLIVEIRA, 2007, p.67), “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”.

2.4.1.3 Análise Interna e Externa da Empresa

A análise interna e externa do ambiente no qual a empresa está inserida apresenta alguns componentes que, para (OLIVEIRA, 2007, p.68), são:

Pontos fortes: São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente. **Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente, **Oportunidades:** São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. **Ameaças:** São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

A realização do diagnóstico estratégico requer um conjunto de informações relacionadas às variáveis externas e internas da empresa e do ambiente no qual ela está inserida, formando, assim, um conjunto de informações a ser utilizado pela administração para obter informações gerenciais que mostrem o que é necessário para a empresa ser eficaz. A Figura 4 representa o que seria um sistema de informação de uma empresa.

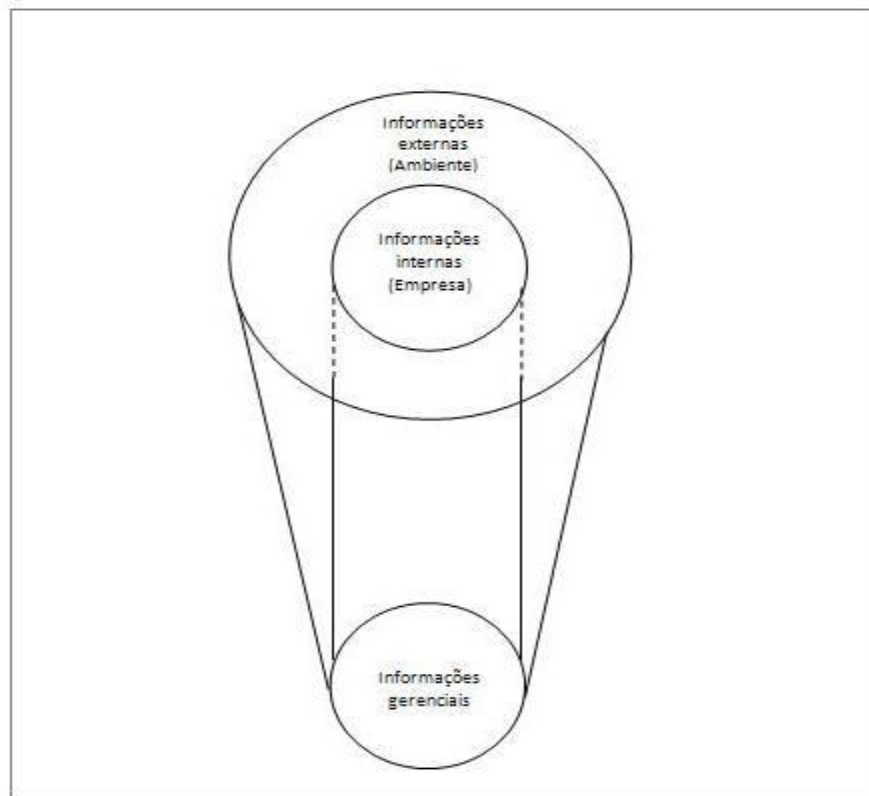


Figura 4: Sistema de informações em uma empresa.
Fonte: Oliveira (2007, p. 70)

Os líderes da empresa devem ter total acesso ao sistema de informações, bem como devem ter o conhecimento dos fatores externos e internos que interfiram positivamente ou negativamente ao ambiente que a empresa está implantada.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. (OLIVEIRA, 2007, p.70)

2.4.1.4 Análise dos Concorrentes

No mercado altamente competitivo ao qual as empresas estão inseridas é indispensável a análise dos concorrentes. Procura-se avaliar a real situação da outra empresa e seu nível de informação, o que proporcionará condições para que os gestores elaborem um plano estratégico para seu concorrente.

Para OLIVEIRA (2007, p.95):

Essa análise pressupõe um otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.

A análise dos concorrentes deve levar a empresa a estabelecer sua vantagem competitiva e visualizar qual a vantagem competitiva de cada um deles.

2.4.2 Fase II – Missão da Empresa

Segundo OLIVEIRA (2007, p.107), missão é “a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. A missão da empresa deve deixar claro aonde a empresa que chegar, bem como suas expectativas com relação ao mercado que ela deverá atender, procurando classificar de forma clara e sucinta seus produtos ou serviços.

A filosofia, os valores e as crenças em termos de negócios devem estar inseridos na missão da empresa, que deve ser desenvolvida por seus líderes de forma criativa e objetiva e, em seguida, repassada para sua equipe de profissionais de maneira que todos se conscientizem da sua importância e do seu real valor. A valorização da missão por seus colaboradores trará para a empresa um desempenho melhor das atividades, possibilitando a ela um maior destaque em meio ao ambiente de concorrência no qual ela está inserida. Nesse contexto, OLIVEIRA (2007, p.114) lembra que: “a criatividade dos executivos tem grande influência no estabelecimento da missão da empresa. A criatividade é um dos aspectos de suma importância no executivo-empresário, que é o indivíduo que procura alterar o futuro da empresa.”

2.4.3 Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Esta terceira fase tem como prioridade para a empresa estabelecer “aonde se quer chegar” e “como chegar à situação desejada”, estando dividida, segundo Oliveira (2007), em dois instrumentos que são diretamente ligados: instrumentos prescritivos e quantitativos.

2.4.3.1 – Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2007, p.52).

Os instrumentos prescritivos são realizados através das seguintes etapas:

Etapa 1 – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Nesta etapa, o executivo deve estabelecer, segundo Oliveira (2007), através de diferentes técnicas (cruzamentos dos fatores externos e internos, interação com o cenário, administração por objetivos etc), os seguintes aspectos:

Objetivo: determina aonde a empresa que chegar.

Objetivo funcional: está diretamente ligada a área funcional da empresa, tendo como finalidade alcançar seus objetivos.

Desafio: atividade que devem ser realizadas de forma contínua, qualificada e com prazo estabelecido, visando alcançar uma situação desejada e focada pelo objetivo.

Meta: corresponde aos passos para alcançar os desafios e os objetivos ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2007, p.52).

Etapa 2 – Estabelecimento de estratégias e políticas financeiras

Esta etapa utiliza diferentes técnicas de análises que, para (OLIVEIRA, 2007, p.53), são:

Estratégias: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. [...] A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os projetos, os quais são consolidados através de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da empresa. **Políticas:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. [...] **Diretrizes:** é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Etapa 3 – Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Nesta etapa final os projetos e planos de ação são estabelecidos a partir das estratégias, respeitando as políticas e seguindo aspectos como:

“**Projetos:** são trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando do os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, [...]. **Programas:** são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior. **Plano de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.” (OLIVEIRA, 2007, p.54).

2.4.3.2 – Instrumentos Quantitativos

“Consiste nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.” (OLIVEIRA, 2007, p.54). É nessa etapa que devem ser analisados os recursos disponíveis da empresa e a projeção do retorno necessário para atingir os objetivos, desafios e metas que foram estabelecidos.

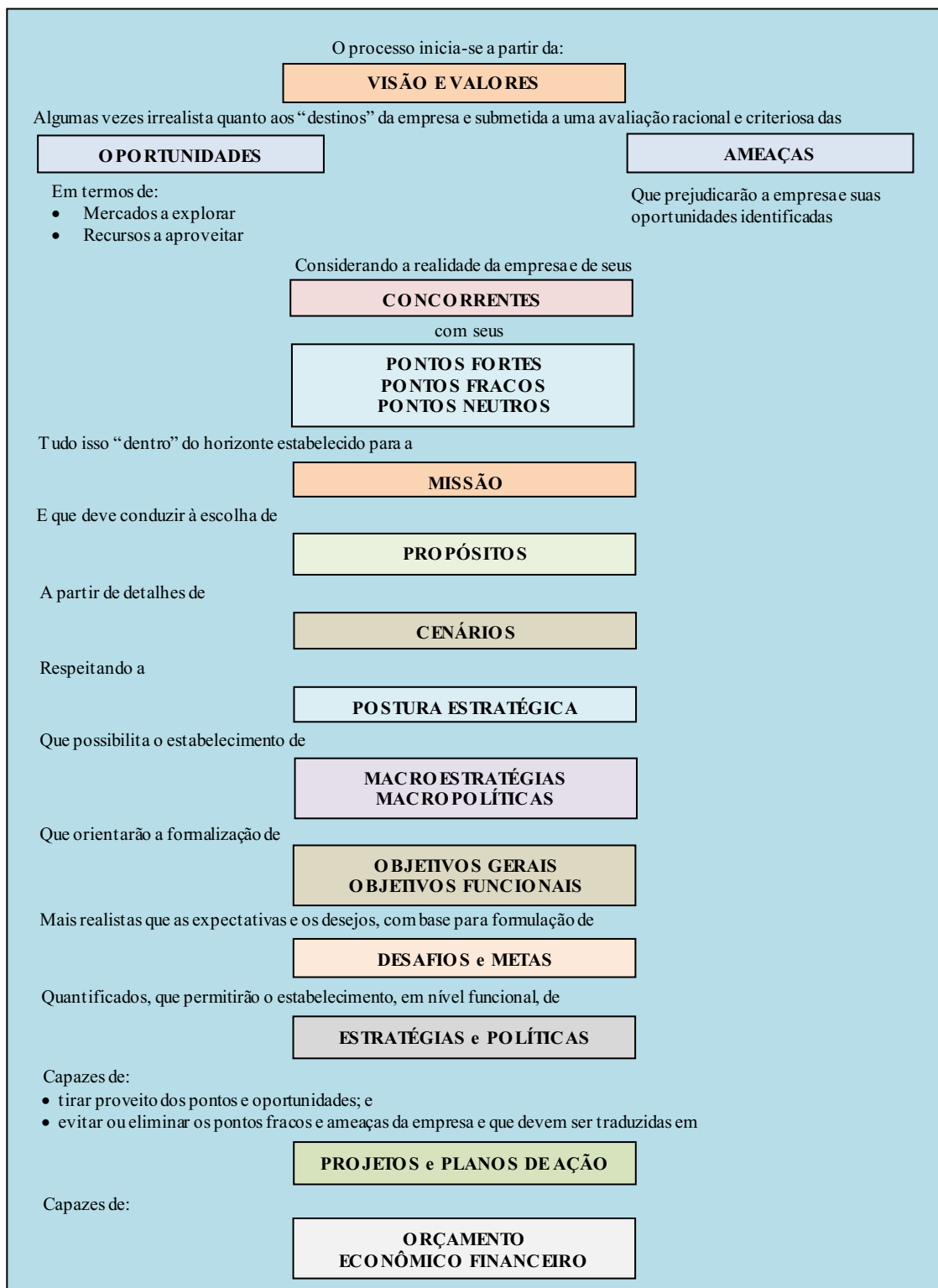
2.4.4 FASE IV - Controle e Avaliação

De acordo com (OLIVEIRA, 2007, p.54), nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. “O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar e para realização dos objetivos, desafios, metas, e estratégias e projetos estabelecidos.” Na quarta e última fase do planejamento estratégico são considerados os critérios e parâmetros do controle e da avaliação, para que se tenha uma análise adequada dos custos em relação aos benefícios.

É nessa fase que se controla e analisa o que já foi implantado nas fases anteriores, procurando assegurar o real desempenho dos padrões que foram estabelecidos posteriormente. Oliveira (2007) explica que a função controle e avaliação no processo de planejamento estratégico tem algumas finalidades, tais como: identificar possíveis erros e corrigi-los; visualizar se os resultados obtidos nas operações estão sendo os esperados, possibilitando o alcance dos desafios e objetivos; verificar se as estratégias políticas estão dando os resultados previstos diante das situações existentes e, por fim, proporcionar informações periódicas aos gerentes, para assim agilizar o desempenho dos processos.

O Quadro 2 ilustra de forma clara e objetiva as fases dos processos de planejamento estratégico.

Quadro 2 - Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de (Oliveira, 2007, p.56)

A utilização correta do planejamento estratégico pelos líderes e por sua equipe de trabalho irá proporcionar vantagens para empresa como um todo, fazendo-a trabalhar de forma eficiente e eficaz, para assim conseguir alcançar seus objetivos. Segundo QUINN (2006, p.29):

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

O planejamento estratégico, juntamente com outras ferramentas de gestão, irá garantir para o gestor menores riscos e uma maior confiabilidade de crescimentos futuros.

2.5 – Plano de Negócios: Conceituação e Processo de Elaboração

Segundo BIAGIO e BATOCCHIO (2012, p.2):

[...], para que os conceitos da administração estratégica possam ser empregados em todos os tipos de organização e contemplem as atividades empresariais, é necessária uma metodologia de análise ambiental que veja a empresa como um todo, e não como partes individualizadas, principalmente nesse início de era do conhecimento, em que as palavras de ordem são globalização, multifuncionalidade e integração. O plano de negócios veio para suprir essa lacuna.

Para esses autores, o plano de negócios é a primeira incursão da empresa no processo de planejamento estratégico, sendo indispensável sua aplicabilidade nas empresas, principalmente nas de pequeno porte, pois elas dificilmente dispõem de recursos que a ajudem a recuperar-se de possíveis erros. “O plano de negócios é um documento usado para descrever o negócio e serve para que a empresa se apresente diante dos fornecedores, investidores, clientes, parceiros, empregados etc.” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p.3)

O plano de negócios traz inúmeros benefícios para quem vai empreender, pois ele prever os dados antes, dando mais segurança ao empreendedor, agregando valor futuro e tornando o empreendimento mais forte. Segundo BIAGIO; BATOCCHIO (2012, p.4), o plano de negócios:

[...] permite avaliar os riscos e identificar soluções; definir pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas da empresa; identificar aquilo que agrega valor para o cliente, ou seja, quais características os clientes procuram nos produtos e serviços e pelas quais estão dispostos a pagar; planejar e implantar uma estratégia de marketing voltada para a empresa e avaliar investimentos; identificar as necessidades de absorção de novas tecnologias e novos processos de fabricação; e calcular o retorno sobre o capital investido, a lucratividade e a produtividade.

Para Sertek (2007), a importância do plano de negócio se dá pela possibilidade de uma melhor visão do conjunto, pela verificação do potencial de lucro e pela clareza das etapas de negócios, “pois é um documento chave para se fazer as revisões e retificar o rumo.” (SERTEK, 2007, p.186).

Biagio e Batocchio (2012) apontam cinco vantagens à empresa que estabelece seu plano de negócios, a saber:

1 – Possibilita ao empreendedor a oportunidade de olhar o seu negócio de forma objetiva, crítica e imparcial;

2 – Serve como uma ferramenta operacional que possibilita definir as posições presentes da empresa e visualizar as futuras.

3 – Ajuda a administração da empresa preparando-a para o sucesso, bem como mostrando alguns fatores que podem ter sido mal elaborados e ajudando na prevenção e na solução dos problemas.

4 – É uma forte ferramenta de comunicação para a empresa e nela são definidos os propósitos da empresa, a estratégia competitiva, as competências essenciais, a administração e o conhecimento do pessoal. Funciona como um excelente guia para tomada de decisão da empresa.

5 – Pode ser utilizado como base para uma proposta financeira.

Devido à amplitude da utilização do plano de negócios, ele torna-se uma ferramenta dinâmica e flexível. O mesmo apresenta seções padronizadas, mas com finalidade específica, que depende do propósito e do ramo de atividade da empresa.

Como cada negócio tem suas particularidade e semelhanças, não existe um padrão específico ou estrutura rígida para escrever um plano de negócios, sendo praticamente impossível definir um modelo universal e aplicado a qualquer empreendimento (OLIVEIRA FILHO, 2009, p.131).

O plano de negócios deve apresentar etapas organizadas que ajudem o empreendedor a entender quais serão seus objetivos, seu mercado, seus produtos e serviços, seu público alvo e sua situação financeira. Na Figura 5 podem-se observar algumas perguntas que ajudarão o empreendedor a desenvolver o seu plano de negócios e colocar em prática todas as idéias e objetivos.



Figura 5: Caminhos para elaboração do Plano de Negócios
 Fonte: Adaptado de Salim (2005, p.197)

De acordo com o Manual de Plano de Negócios elaborado por (Rosa, 2007) e publicado pelo SEBRAE, o plano de negócios é composto pelas seguintes etapas: Sumário do Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano de Negócios.

O Sumário do Executivo, segundo o referido documento, deve conter um resumo dos principais pontos do plano de negócios; dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social e suas fontes de recursos. Ele compõe a primeira etapa do plano de negócios, porém só deverá ser feito após a conclusão do mesmo, pois sua elaboração depende das informações contidas nas demais etapas do plano de negócios. Ele precisa ser escrito de forma clara e objetiva para mostrar aos leitores as características do empreendimento, bem como o seu potencial futuro.

A Análise de Mercado deve ser feita por meio de coleta de dados, os quais devem ser os mais concretos e reais possíveis, pois é através das informações coletadas que o empreendedor terá uma visão do mercado no qual ele está ou estará inserido, bem como uma análise dos seus concorrentes e das tendências e mudanças que estão ocorrendo em seu meio de atuação. Essas informações devem estar direcionadas aos objetivos da empresa, que já foram definidos na fase do planejamento estratégico, conforme Biagio e Batocchio (2012, p.116) afirmam, “as informações, depois de filtradas e selecionadas, são utilizadas para monitorar as mudanças e tendências do mercado, de tal forma que a empresa passe a ter um leque de oportunidades a serem aproveitadas”.

O plano de Marketing vem para definir as ações que a empresa deverá tomar para se posicionar no mercado em que está inserido e qual é o melhor caminho a ser percorrido para levar seus produtos ou serviços até os consumidores. Para HISRICH, PETERS e SHEPHERD, (2009. p. 258):

Ele atende a diversas funções ou propósitos importantes. Basicamente, o plano de marketing define como o empreendedor concorrerá e trabalhará no mercado, de modo eficiente, e, assim, como atenderá às metas e os objetivos comerciais do novo empreendimento.

É por meio do plano de marketing que a empresa deve mostrar para o mercado a capacidade dos seus produtos e serviços, procurando despertar neles o desejo de compra, bem como satisfazer às necessidades dos seus consumidores, cada vez mais exigentes, forçando, assim, as empresas a estarem em processo de contínua elaboração e renovação do seu plano de marketing, de modo a atender às demandas do mercado.

O Plano Operacional está diretamente ligado às atividades da empresa. Através do *layout* irá definir como será a distribuição dos setores, dos seus recursos e das pessoas disponíveis. Para, BIAGIO; BATOCCHIO (2012, p.169):

Esta seção irá definir a forma como a empresa realiza o trabalho, como cuida da qualidade dos produtos e processos, como utiliza seus equipamentos e recursos, como se relaciona com as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores, como controla seus custos e assim por diante.

Já o Plano Financeiro irá determinar o total que deverá ser investido para colocar a empresa para funcionar, sendo a parte mais complexa para o empreendedor, pois irá definir, de forma detalhada, os custos e orçamentos necessários da empresa. Ele deve explicar para qualquer investidor “como o empreendedor pretende cumprir todas as obrigações financeiras

e manter sua liquidez para pagar dívidas ou oferecer um bom retorno sobre o investimento.” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009. p. 308). Devem estar inclusos nos planos financeiros itens como: balanço patrimonial, plano de investimento, fluxo de caixa, planilha de custos, o plano de venda e indicadores de viabilidade, itens esses que serão analisados pelo empreendedor para que assim ele possa definir suas metas financeiras.

Após todas as etapas cumpridas do plano de negócios, é ainda necessário elaborar a construção de cenários para a empresa. Assim, é necessária uma elaboração criteriosa para que a empresa possa trazer bons resultados. É necessário que os empreendedores estejam preparados para as adversidades que podem vir a surgir, analisando os resultados pessimistas, tais como queda nas vendas e aumentos nos custos de material, bem como resultados positivos, a exemplo de crescimento do faturamento e diminuição das despesas. É também extremamente importante que o empreendedor tenha definido algumas ações para serem executadas diante das adversidades, procurando minimizar os resultados negativos e potencializando os resultados favoráveis.

A Avaliação Estratégica, última seção do Plano de Negócios, pode ser feita utilizando a análise da matriz de SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, e threats) ou F.O.F.A (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Para BIAGIO; BATOCCHIO (2012, p.82):

A Matriz de SWOT adquire importância pela orientação estratégica que proporciona. Sua principal característica é proporcionar análises de fatores intangíveis, lembrando-se sempre que a análise de qualquer tipo de negócio deverá sempre ser uma composição de fatores tangíveis e intangíveis.

Ela é considerada um instrumento de análise simples e valioso, que tem como objetivo determinar os pontos fortes e fracos, com o intuito de tornar a empresa mais eficiente e com maior poder de barganha no mercado, procurando corrigir suas deficiências para assim conseguir destacar-se diante dos seus concorrentes.

A última etapa do plano de negócio é a Avaliação Final, que irá avaliar e fazer as conclusões do empreendimento. De acordo com o Manual de Plano de Negócios do Sebrae, (Rosa, 2007, p.79), é necessário que seja avaliada cada uma das informações e que seja respondida a pergunta proposta pela autora, “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”. O plano de negócios não garante o sucesso da empresa, mas proporciona orientação nas tomadas de decisão e ajuda a mesma a não perder o foco.

As empresas estão inseridas em um mercado altamente competitivo e com frequentes mudanças em que a cada dia surgem novas ameaças e oportunidades, com isso é necessário

que o empreendedor esteja sempre atualizando o seu plano de negócio, procurando adaptar o seu planejamento as novas realidades do mercado. “Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado.” (ROSA, 2007, p.79). Esses riscos se tornam menores com a utilização do plano de negócio nas empresas.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa realizada para a consecução deste trabalho pode ser tipificada com base em dois critérios fundamentais: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva e exploratória. “A pesquisa descritiva descreve alguma situação. Geralmente, as coisas são descritas com a mensuração de um evento ou atividade.” (HAIR, JR.; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005, p.83-84). Para consolidar a pesquisa, foram realizadas análises, observações e registros que possibilitassem uma visão da situação futura da empresa.

Ainda segundo os mesmos autores:

A pesquisa exploratória é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muito poucas informações. Dito de outro modo, os planos exploratórios são para o pesquisador que não sabem muito! São orientados para a descoberta. Assim, são planos que não tem a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa (HAIR, JR.; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005, p.83-84).

Por meio das observações feitas na pesquisa foi possível obter informações sobre a implantação do empreendimento.

Quanto aos meios, a pesquisa está caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. “A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc.” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.183). Segundo as autoras, esse tipo de pesquisa tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o tema pesquisado. O estudo de caso, por sua vez, possibilita uma análise detalhada da implantação do empreendimento.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005, p.20).

Quanto à análise das informações, caracteriza-se essa pesquisa como quantitativa, já que foi realizado um levantamento de informações quantitativas com o intuito de conseguir dados para fazer uma análise financeira da viabilidade do empreendimento proposto.

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999, p.70).

3.2 Especificação do Universo e Amostra

O universo e a amostra vêm para definir toda a população e a população amostral da pesquisa. O estudo foi realizado com o intuito de ver a viabilidade do empreendimento. Sendo assim, não foi possível ter uma dimensão do universo da pesquisa. Foi considerada como a população de interesse dessa pesquisa a população do estado Paraibano, em especial, mulheres, com o intuito de vestir-se bem e com elegância.

3.3 Coleta de Dados

“O tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa.” (HAIR, JR.; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005, p.152). Com o intuito de coletar os dados para a pesquisa, inicialmente foram feitas observações dos comportamentos das possíveis clientes da empresa e, em seguida, entrevistas não estruturadas. “A entrevista não estruturada procura saber o que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita.” (RICHARDSON, 1999, p.208).

3.4 Tabulação, Organização e Tratamento dos Dados

A coleta dos dados quantitativos foi realizada junto aos maiores fornecedores da empresa. Essas visitas ocorreram nos meses de dezembro de 2013 e janeiro de 2014, nas cidades de Campina Grande e Caruaru, onde foram pesquisados os valores monetários de toda a matéria prima e insumos necessários para a implantação do projeto. Os dados encontrados foram tabulados em planilhas, gráficos e tabelas, de modo a se apresentarem organizados e de fácil análise. Para tanto, contou-se com o auxílio do Microsoft Word e do Microsoft Excel.

Foram lançadas em uma rede social¹ fotos dos modelos da Lady Malu, para que posteriormente fossem feitas as observações e as entrevistas com possíveis clientes da marca, e assim ocorressem as análises sobre como a população alvo aceitaria a qualidade, o *design* e os modelos iniciais que foram expostos.

Após coletar todos os dados quantitativos, feitas as observações e análises, utilizou-se o Manual de Elaboração do Plano de Negócio, modelo que foi proposto por Rosa (2007) e disponibilizado publicamente pelo SEBRAE (2007). Neste Manual foram inseridos todos os dados coletados e as informações necessárias e sugeridas pelo próprio programa do SEBRAE, para que, a partir daí, o projeto fosse analisado através dos embasamentos teóricos já sugeridos anteriormente.

O Manual de Elaboração do Plano de Negócio possibilita uma avaliação do projeto de acordo com os estudos que foram feitos, bem como uma abordagem dos pontos positivos e negativos para o bom andamento do projeto elaborado, realizando os cálculos dos indicadores de viabilidade econômico-financeira do negócio e, por fim, mostrando, através dos seus resultados, as possibilidades de crescimento e as limitações do empreendimento.

¹ A rede social utilizada foi o *Facebook*, onde postamos oito fotos para observar os comentários e a aceitação de possíveis clientes da Lady Malu.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA LADY MALU

O planejamento estratégico tem como finalidade verificar, através de um estudo sistematizado, os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporcionará à empresa. A partir daí, é possível elaborar um plano de trabalho que possa estabelecer alternativas para que a empresa alcance os resultados esperados. Mintzberg (2006) sugere que as estratégias devem ser moldadas da mesma forma que o artesão molda a argila, ou seja, como já foi citado na Fundamentação Teórica, o planejamento estratégico deverá ser usado como uma ferramenta que fornecerá para a empresa uma visão dos resultados futuros, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades que o mercado irá oferecer, deixando seus líderes totalmente focados nos esforços para o bom andamento do empreendimento.

4.1.1 Missão

A Missão estabelecida para a empresa é:

A marca Lady Malu deseja produzir e comercializar camisas femininas, proporcionando sofisticação, elegância e bem estar às suas clientes, atendendo a um público diferenciado, que busca agregar qualidade e beleza ao seu estilo de vida.

4.1.2 Visão

Ser reconhecida, em nível nacional, como empresa referência na área de vestuário, desenvolvendo camisas com um alto padrão de qualidade, sofisticação e beleza, seguindo as tendências exigidas pelo mercado, ganhando a confiança e a credibilidade de seus clientes e fornecedores e, por fim, pela prática do reconhecimento ao ser humano, conseguindo a valorização e o respeito dos seus colaboradores.

4.1.3 Valores

Os valores organizacionais expressam os princípios, a confiança e todas as questões éticas de uma empresa, tendo eles a fundamental importância de guiar a vida da organização com o intuito de atender os objetivos da empresa, como também as necessidades de todos que estão ligados a ela. Os valores definidos para a Lady Malu foram:

- Qualidade e sofisticações dos produtos confeccionados;
- Satisfação do cliente;
- Determinação;
- Humanidade;
- Reconhecimento;
- Respeito e valorização das pessoas;
- Excelência no atendimento;
- Inovação.

4.1.4 – Objetivos e Metas

Os objetivos estratégicos da empresa estão voltados para atender um público altamente consumidor, porém bastante exigente e criterioso, que são as mulheres. A Lady Malu irá criar modelos inovadores, que sigam as exigências do mercado, procurando trabalhar com um alto padrão de qualidade.

A empresa irá vender as peças confeccionadas através de vendedores externos que estarão treinados para divulgar e mostrar os benefícios da aquisição de seus produtos, procurando ganhar a confiança e a fidelidade do cliente, tendo sempre em mente que o bom atendimento é responsável para que a venda seja feita com excelência. A implantação da venda por meio do *site* irá buscar um acréscimo financeiro, bem como o reconhecimento da marca em todo Brasil.

Com os objetivos colocados em prática, a empresa pretende atingir suas metas de crescimento. Assim, realizando um trabalho pautado na busca pela excelência e eficácia, a Lady Malu pretende começar suas atividades de distribuição em todas as cidades paraibanas, buscando condições de melhores investimentos e divulgação, para que em um espaço de dois anos ela esteja sendo reconhecida na região Nordeste. Com a divulgação e as vendas no *site*,

busca-se não apenas aumentar o faturamento, mas tornar a marca reconhecida em todo Brasil. Com isso, foi estipulado pela empresa um prazo médio de quatro anos para que a Lady Malu esteja vestindo mulheres em todo Brasil.

4.1.5 Estratégias de Ação

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), “escolhas estratégicas envolvem entender as bases implícitas das estratégias futuras, tanto no nível da unidade de negócios, como no nível corporativo”. Sendo assim, foi necessário planejar uma estratégia de ação em que possibilitasse analisar as questões implícitas no projeto da Lady Malu e que fornecesse informações das perspectivas futuras da organização, traçando um panorama da viabilidade do projeto para o crescimento da empresa.

A partir das análises realizadas, a empresa optou por usar o Plano de Negócios como uma ferramenta de gestão, já que o mesmo, como referenciado na Fundamentação Teórica, é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico. O Plano de Negócios é de fundamental importância para quem vai empreender, visto que fornecerá informações essenciais, permitindo que o empreendedor avalie os riscos, identifique soluções, analise os concorrentes, determine o que agregará valor à empresa e o que trará vantagens competitivas para a mesma. É, por fim, uma ferramenta flexível e dinâmica, composto de etapas organizadas, que permitirão a verificação da viabilidade do projeto em estudo.

4.2 O PLANO DE NEGÓCIOS DA LADY MALU

4.2.1 Sumário Executivo

O plano de negócios tem como finalidade mostrar a viabilidade econômica do lançamento de uma nova marca de camisaria feminina, a qual se chamará Lady Malu. O sumário executivo vem mostrar de forma clara e concreta os objetivos do projeto que será implantado, tendo sido elaborado em uma linguagem empresarial objetiva, mostrando os aspectos mais importantes do projeto, de modo que possa despertar interesse e um fácil entendimento por parte do leitor.

4.2.1.1 Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócio

A Lady Malu é uma fábrica de camisaria feminina de estilo executiva, que busca atender a um nicho de mercado mais sofisticado, com o intuito de atender e satisfazer profissionais independentes, que estão inseridas no mundo executivo, como também mulheres que procuram estar elegantes e bem vestidas no seu ambiente de trabalho sem sair da moda e sem deixar a vaidade de lado. Essas mulheres utilizam seu marketing pessoal como um diferencial competitivo.

A fábrica da Lady Malu será localizada na Rua Wilson Gonçalves de Oliveira, 19A, Itararé, Campina Grande – PB. Seu foco inicial é o público feminino, clientes das classes A e B. As atividades da empresa serão iniciadas no ano de 2014, tendo sua sede de distribuição na cidade de Campina Grande. Ela contará com vendedores externos para efetuar as vendas nas lojas do estado paraibano, além de um *site* de vendas pela *Internet*, o que permitirá que a empresa realize o atendimento a clientes no atacado e no varejo.

A empresa usará como fonte de recursos para iniciar suas atividades o capital de terceiros, ou seja, ela buscará financiamento junto à rede bancária, para que assim possa montar o seu capital de giro. As atividades da empresa serão feitas em uma sede própria, onde já existe uma quantidade de maquinários comprados, sendo necessária apenas mais uma máquina para aumentar a capacidade produtiva.

4.2.1.2 Dados dos Empreendedores, Experiências Profissionais e Atribuições

O empreendimento Lady Malu terá uma administradora, proprietária única da empresa, que contará com a colaboração de costureiras e vendedores.

Quadro 3 - Principais Dados da Empreendedora

NOME	<i>Luciene Gomes da Costa</i>		
ENDEREÇO	<i>Rua Yayá de Melo, 664</i>	BAIRRO	<i>Jardim Quarenta</i>
CIDADE	<i>Campina Grande</i>	ESTADO	<i>PB</i>
TELEFONE 1	<i>(83) 8823-9891</i>	TELEFONE 2	<i>(83) 9974-3207</i>
PERFIL			

Formada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. Possui habilidades nas áreas gerenciais de vendas, marketing e gestão de pessoas. Tem uma vasta experiência no setor de confecções, por ser proprietária de uma empresa que confecciona fardamentos em malhas e tecidos, além da fabricação de roupas diversas para lojas. A empresa está há seis anos no mercado e tem um faturamento anual em constante crescimento. Nela, a empreendedora exerce responsabilidade sobre o atendimento aos clientes, as negociações, as diretrizes para produção, a compra de matéria prima, a entrega, o recebimento e todo o processo pós venda.

ATRIBUIÇÕES

Será administradora dos recursos financeiros e da gestão de pessoas, bem como responsável pela compra e venda de matéria prima, atendimento aos fornecedores, auxílio aos vendedores no atendimento aos clientes, controlando as entradas de pedido e a produção, desde a chegada da matéria prima até a saída das camisas para o cliente. Estará sempre visualizando as oportunidades de crescimento do mercado, para melhor atender aos seus clientes e garantir o sucesso da empresa.

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

4.2.1.3 Dados do Empreendimento

Quadros 4 – Dados do Empreendimento

Nome da Empresa	<i>Luciene Gomes da Costa – ME</i>
CNPJ/CPF	<i>14.626.815/0001-95</i>

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

4.2.1.4 Missão da Empresa

A marca Lady Malu deseja produzir e comercializar camisas femininas, proporcionando sofisticação, elegância e bem estar às suas clientes, atendendo a um público diferenciado, que busca agregar qualidade e beleza ao seu estilo de vida.

4.2.1.5 Setores de Atividades

Agropecuária

Indústria

Comércio

Serviços

4.2.1.6 Forma Jurídica

- Empresário
- Sociedade Limitada
- Outros:

4.2.1.7 Enquadramento Tributário

4.2.1.7.1 Âmbito Federal

- Empreendedor Individual
- Regime SIMPLES
- Regime NORMAL

A Lady Malu será enquadrada no regime Simples Nacional, ou seja, fará seu recolhimento mensal mediante a arrecadação dos seguintes tributos:

Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);

Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);

Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (CONFINS);

Contribuição para os Programas de Integração Social (PIS);

Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);

Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (SISTEMA DÉBITO E CRÉDITO) – (ICMS);

Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

4.2.1.8 Fontes de Recursos

A empresa terá que buscar recursos de terceiros, ou seja, buscar empréstimos junto às redes bancárias, visualizando sempre aquela que irá oferecer menores taxas de juros e maior comodidade. Dessa forma, ela conseguirá montar seu capital de giro e investir em *sites*, divulgações e outras necessidades que venham a surgir na fase inicial das vendas. Hoje, a empresa tem um ponto próprio onde funcionará a fábrica, sendo necessários apenas alguns ajustes nas instalações e um complemento dos maquinários.

4.2.2 – Análise do Mercado

4.2.2.1 Estudo dos Clientes

4.2.2.1.1 Público Alvo – Perfil dos Clientes

A Lady Malu irá atender às lojas mais sofisticadas com a venda no atacado e o público das classes A e B por meio da venda no varejo, que será realizada através do comércio eletrônico. Seu foco inicial será o público feminino, mulheres que gostam de se vestir bem, com elegância, sofisticação e aquelas mulheres que desejam estar no ambiente de trabalho e querem estar bem vestidas e na moda. Com um número cada vez maior de mulheres inseridas no mercado de trabalho, a empresa pretende investir forte nesse segmento, confeccionando modelos inovadores, diferenciados e que venham atender às exigências das consumidoras. O público feminino é altamente consumidor e, na maioria das vezes, está em busca de conforto, qualidade e beleza. É essa a fatia de mercado que a Lady Malu deseja conquistar.

4.2.2.1.2 Comportamento dos Clientes

O mercado da moda feminina apresenta um crescimento constante e uma grande variedade de modelos. Sendo assim, as mulheres estão hoje mais exigentes e em busca de vestimentas que tragam vantagens como a qualidade, preço acessível, conforto, elegância e sofisticação. Em sua maioria, são mulheres que sabem o que querem e pretendem estar bem vestidas no seu dia a dia e no seu ambiente de trabalho, pois buscam crescimento e valorização profissional, usando o seu marketing pessoal como um diferencial.

4.2.2.1.3 Área de Abrangência

Inicialmente, a Lady Malu pretende alcançar todas as cidades paraibanas com a venda no atacado, visando no futuro toda a região Nordeste. Com a venda pela *Internet*, pretende-se atender todos os estados brasileiros, já que as vendas por meio do *e-commerce* estão, de modo geral, em constante crescimento e ocupando uma grande fatia do mercado brasileiro. (SEBRAE, 2013).

4.2.2.2 Estudo dos Concorrentes

As marcas Dudalina, Baungarten e Poggio são as marcas mais conhecidas e vendidas na cidade de Campina Grande e em todo o estado paraibano, visto que as camisas dessas marcas destacam-se por sua qualidade, elegância e uma grande diversidade na criação dos seus modelos. São peças confeccionadas para clientes diferenciados e das classes A e B, pois apresentam preços que variam de médio a alto, considerando o mercado consumidor a que atendem composto por um público seletivo, que gosta de exclusividade e qualidade. As lojas em que essas camisas são vendidas apresentam um ambiente de muito bom gosto e um atendimento com profissionais treinados e capacitados para atender às exigências do consumidor. Quanto à venda pelos *sites* também são caracterizadas pela sofisticação e praticidade nas compras.

Diante do exposto, destaca-se que a marca Lady Malu vem trazendo qualidade, elegância, sofisticação e beleza, ela irá atender seus consumidores com o mesmo padrão de qualidade e diferenciação dos seus concorrentes, tendo como diferencial um preço mais acessível.

Quadros 5 - Principais Concorrentes

EMPRESA	QUALIDADE	PREÇO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	LOCALIZAÇÃO	ATENDIMENTO	SERVIÇOS AOS CLIENTES	GARANTIAS OFERECIDAS
<i>Dudalina</i>	As peças são feitas com matérias primas exclusivas, com seda pura e algodão Egípcio e fio <i>compact easy iron</i>	Alto	A vista e a prazo	Lojas diversas em toda a Paraíba e nos <i>sites</i>	Atendimento bom com profissionais capacitados e <i>sites</i> altamente modernos	Lojas com ambiente diferenciado do serviços e produtos com total qualidade	Não aceita devolução e aceita a troca da mercadoria com defeitos de fábrica.
<i>Baungarten</i>	Investe em tecidos nobres e corte elegantes, alinhados com os padrões de moda contemporânea	Médio	A vista e a prazo	Algumas lojas paraibanas e nos <i>sites</i>	Atendimento bom com profissionais capacitados e <i>sites</i> altamente modernos	Lojas com ambiente diferenciado do serviços e produtos com total qualidade	Não aceita devolução e aceita a troca da mercadoria com defeitos de fábrica.
<i>Poggio</i>	100% algodão com elastano	Alto	A vista e a prazo	Algumas lojas paraibanas e nos <i>sites</i>	Atendimento bom com profissionais capacitados e <i>sites</i> altamente modernos	Lojas com ambiente diferenciado do serviços e produtos com total qualidade	Não aceita devolução e aceita a troca da mercadoria com defeitos de fábrica.

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

4.2.2.3 Estudo dos Fornecedores

A Lady Malu pretende estabelecer parcerias com seus fornecedores para garantir a compra de produtos com qualidades, preços acessíveis e bons planos de pagamentos, os quais, atualmente, estão localizados na cidade de Campina Grande e no estado de Pernambuco. Como a empresa pretende trabalhar com muitas inovações e variedades em termos de malhas, tecidos e acessórios, é necessário manter uma gama maior de fornecedores, todos sempre atualizados com o mundo da moda e com as novas tendências para o mercado. Os mesmos também devem ter produtos com o padrão de qualidade necessário e devem estar dispostos a fazer uma negociação viável para ambas as partes.

É importante que a empresa tenha mais de um fornecedor, pois isso irá garantir o bom andamento da produção. Caso um fornecedor não tenha o produto, o outro irá substituí-lo, deixando à empresa a vantagem de escolher aquele que irá lhe oferecer os melhores benefícios para o seu negócio.

Quadro 6 - Principais Fornecedores

FORNECEDOR	PRODUTO	CIDADE
Fornecedor A	Tecidos diversos	Campina Grande - PB
Fornecedor B	Tecidos e malhas diversas	Campina Grande - PB
Fornecedor C	Tecidos e malhas diversas	Campina Grande - PB
Fornecedor D	Tecidos e malhas diversas	Caruaru - PE
Fornecedor E	Etiquetas	Santa Cruz - PE
Fornecedor F	Etiquetas	Campina Grande - PB
Fornecedor G	Máquinas	Santa Cruz - PE
Fornecedor H	Peças e acessórios para máquinas	Santa Cruz - PE
Fornecedor I	Aviamentos diversos	Campina Grande - PB
Fornecedor J	Aviamentos diversos e embalagens	Santa Cruz - PE
Fornecedor L	Embalagens diversas	Campina Grande - PB
Fornecedor M	Bordados diversos	Campina Grande - PB
Fornecedor N	Bordados diversos	Campina Grande - PB
Fornecedor O	Serigrafia e sublimação	Campina Grande - PB

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

4.2.3 – Plano de Marketing

4.2.3.1 Principais Produtos de Serviços

Como já explicitado, a empresa irá confeccionar inicialmente camisas femininas, sofisticadas, com *design* diferenciado. Os consumidores deverão escolher os seus modelos através dos mostruários das peças piloto, catálogos e *sites* de venda. Assim, será proporcionada a cada cliente a oportunidade de criar um novo modelo, que será confeccionado com estilo próprio, o que será considerado um diferencial competitivo diante dos concorrentes.

As camisas serão produzidas com os tecidos Popeline 100% algodão, Tricoline 100% algodão, Seda, Cetim e Musseline. Também serão utilizados alguns aviamentos, que servem para dar o acabamento das peças, valorizando a sua modelagem, com alto padrão de qualidade e sofisticação, a saber: linhas, botões, bicos, fitas, renda grippir, entretelas etc.

Os tamanhos irão variar do PP (36), P (38), M (40), G (42), GG (44) ao XG (46). As cores serão variadas, seguindo as tendências das estações. Os tecidos, por sua vez, serão lisos, estampados, listrados, xadrez, poá, dentre outros. Todas as camisas sairão da fábrica com a logomarca “Flor de Lótus” (APÊNDICE) bordada no peito.

Quadros 7 – Produtos/Serviços

Nº	PRODUTOS/SERVIÇOS
1	Camisa feminina bordada em tricoline 100% algodão
2	Camisa feminina bordada em popeline 100% algodão
3	Camisa feminina bordada em musseline
4	Camisa feminina bordada em seda
5	Camisa feminina bordada em cetim
6	Camisa feminina bordada em malha

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

4.2.3.2 Preço

Depois de identificar os preços da concorrência e de ter analisado os custos totais, foi possível definir um intervalo de variação dos preços a serem praticados pela Lady Malu, os quais irão variar, inicialmente, entre R\$ 80,00 e R\$ 150,00. Tal intervalo de preços foi estipulado para as vendas no varejo. Quanto às vendas no atacado, ainda está em fase de análise a definição de alguns parâmetros, para que se possa estabelecer uma margem de lucro viável para ambas as partes. A variação do valor de venda será definida conforme for o modelo e o tecido usado para confeccionar cada camisa. Destaca-se que, de acordo com as pesquisas realizadas, os preços estabelecidos são compatíveis com os praticados no mercado.

4.2.3.3 Estratégias Promocionais

A empresa irá trabalhar com alguns diferenciais diante dos seus concorrentes para tentar fidelizar o seu público alvo. Por ser uma empresa nova, em fase de ingresso no mercado, é necessário que algumas estratégias sejam criadas para divulgação e o conhecimento da marca no mercado, a saber:

- A divulgação da marca ocorrerá através das mídias sociais, por meio da criação de uma *FanPage*, com atualizações dos mais diversos modelos que serão criados ao longo das estações do ano;
- As vendas no varejo serão realizadas pela *Internet*, através do *e-commerce*, podendo alcançar clientes em todas as regiões brasileiras, proporcionando uma maior comodidade e praticidade para seus consumidores;
- Serão confeccionados cartões de visitas para que a equipe de venda possa deixá-los com seus clientes e fornecedores, através dos quais serão disponibilizadas informações sobre contato, endereço, telefone, *e-mail*, além da divulgação da identidade visual da marca;
- Serão produzidos alguns catálogos contendo os mais variados modelos, para que os clientes e fornecedores possam visualizar informações sobre modelos, cores e tamanhos;
- Será providenciado um mostruário para a fábrica, que proporcionará aos consumidores a oportunidade de ver e tocar cada peça, podendo analisar a qualidade do produto, bem como o seu acabamento.

A empresa estará sempre em busca de proporcionar ao seu cliente elegância, sofisticação e qualidade, buscando atualizar-se constantemente em relação às tendências de

mercado e procurando criar estratégias para que seus clientes percebam que são importantes para a Lady Malu.

4.2.3.4 Estrutura de Comercialização

Para as vendas que serão realizadas no atacado, a empresa contará com um quadro de vendedores externos (representantes), que estarão visitando as lojas das cidades paraibanas que atendam ao perfil desejado de consumidores. Tais representantes utilizarão para suas comercializações catálogos e mostruários prontos das camisas. Eles serão capacitados e terão pleno conhecimento acerca do produto que estarão vendendo, fator esse de fundamental importância para a garantia de conquista de confiança e credibilidade junto aos clientes e, conseqüentemente, para o sucesso das vendas. No tocante às vendas no varejo, serão realizadas através do comércio eletrônico, oferecendo facilidade e praticidade ao consumidor que deseja comprar poucas unidades.

4.2.3.5 Localização do Negócio

Quadro 8 – Endereço do Empreendimento

ENDEREÇO	Rua Wilson Gonçalves de Oliveira
BAIRRO	Itararé
CIDADE	Campina Grande
ESTADO	Paraíba
FONE 1	(83) 8823-9891
FONE 2	(83) 9974-3207

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

Neste endereço funcionará a sede da empresa, incluindo a fábrica e o escritório administrativo e de vendas e onde serão confeccionadas as camisas que posteriormente serão distribuídas para o varejo e para o atacado. A empresa, no início das suas atividades, não contará com uma loja própria, tendo em vista que comercializará os seus produtos através de seus representantes e do *e-commerce*.

4.2.4 – Plano Operacional

4.2.4.1 Layout ou Arranjo Físico

As instalações da fábrica estão divididas em sala de corte, área de produção e setor para estoque de aviamentos e mostruários. Há ainda espaço disponível para a criação do escritório e do setor de estoque para matéria prima e produtos acabados.



Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

4.2.4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços

Em condições normais, a empresa poderá produzir aproximadamente 500 camisas por mês, utilizando os dois turnos de trabalho e uma carga horária de 8 horas diárias. Em caso de um aumento nas vendas, já se tem programada uma equipe preparada para produzir com o

mesmo padrão de qualidade, com a qual se poderá contar em regime de terceirização, o que já está dentro dos custos estimados.

Por se tratar de um produto não sazonal, ou seja, que é usado durante todo o ano, espera-se que as vendas se mantenham estáveis em todas as épocas do ano.

4.2.4.3 Processos operacionais

A princípio, o empreendimento terá um administrador, que executará todo o processo de compras de matéria prima (tecidos, aviamentos, embalagens, etiquetas, dentre outros). Esse material será entregue na fábrica, para que seja dado início ao processo produtivo das camisas.

O processo de fabricação será da seguinte forma: os tecidos serão cortados seguindo um padrão já existente, as peças cortadas serão levadas para a costura, e, em seguida, passarão pelo processo de acabamento e limpeza, sendo posteriormente passadas, embaladas e entregues aos clientes.

As vendas no atacado serão realizadas por representantes comerciais que enviarão seus pedidos por telefone para o administrador, que irá solicitar a separação da mercadoria na fábrica, deixando-as prontas para serem entregues aos clientes pelo próprio vendedor ou por um serviço de entrega. Já as vendas através da *Internet* serão controladas no próprio *site* e suas entregas feitas pelos Correios. Os pagamentos e recebimentos serão controlados pelo administrador, que os fará utilizando-se de cheques, boletos bancários, maquinetas, dentre outras ferramentas oferecidas pela rede bancária, desde que tragam para a empresa bons resultados, com baixos custos.

Também será realizado um serviço de pós-vendas junto aos clientes, através de *e-mail* ou contato telefônico, para que se possa analisar o grau de satisfação dos consumidores em relação ao produto e a todo o processo da empresa. Pesquisas serão feitas a cada mudança de estação, de forma que a empresa esteja sempre informada sobre as tendências do mercado da moda. Assim, seus tecidos e modelos serão sempre inovadores e seguirão as exigências do mercado.

4.2.4.4 Necessidade de pessoal

Quadro 9 – Demonstrativo da Necessidade de Pessoal

Nº	Cargo/Função	Qualificações necessárias
1	Administrador	Conhecimento de gestão empresarial Habilidade para negociações Bons relacionamentos Buscar novas oportunidades de crescimento Buscar sempre as inovações do mercado
2	Vendedor Externo	Experiência em vendas externas Conhecimento do produto com o qual se está trabalhando; Boa comunicação verbal e escrita
3	Costureira	Experiências em cortes, costuras e padronagens.
4	Cortador	Ter experiência na função Conhecer a padronagem com a qual irá trabalhar
5	Contador	Trabalha na parte contábil da empresa

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

4.2.5 - Plano Financeiro

A elaboração do plano financeiro mostrará a viabilidade financeira do projeto da empresa Lady Malu, pois é a partir dele que as metas serão estabelecidas ou redefinidas, caso seja necessário. O plano financeiro, dentro do plano de negócios, procura apresentar um conjunto de projeções que venham refletir o desempenho futuro da empresa, e quando bem elaborado e fundamentado, irá transmitir uma imagem futura de estabilidade e ganhos para o empreendimento, e isso o torna um dos principais pontos do plano de negócios. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p.202)

4.2.5.1 Estimativa dos investimentos fixos

Os investimentos fixos são os gastos que a empresa terá com a aquisição de imóveis, máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e computadores, bens necessários para que a empresa inicie a sua produção. A Lady Malu irá trabalhar em um imóvel próprio e já conta

com algumas máquinas e equipamentos com isso ela terá uma redução no valor dos investimentos fixos.

Tabela 2: Máquinas

Descrição	Qt de	Valor Unitário	Total
Máquina de braço para fechamento lateral – costuras leves	01	R\$: 4.200,00	R\$: 4.200,00
SUB-TOTAL (A)			R\$: 4.200,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

Tabela 3: Equipamentos

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Ferro de passar	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
SUB-TOTAL (B)			R\$ 70,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tabela 4: Móveis e Utensílios

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Estante de metal	01	R\$: 150,00	R\$: 150,00
Mesa	01	R\$: 200,00	R\$: 200,00
SUB-TOTAL (C)			R\$: 350,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2014)

Tabela 5: Computadores

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Computador	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
SUB-TOTAL (D)			R\$ 1.000,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tabela 6: Total dos Investimentos Fixos

TOTAL (A+B+C+D)	R\$ 5.620,00
------------------------	---------------------

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.2 Capital de Giro

O capital de giro de uma empresa compreende todos os gastos necessários para que ela inicie as suas atividades operacionais. Esse capital de giro é obtido por meio de estimativas

que são calculadas usando o estoque inicial e o caixa mínimo, podendo através desse processo determinar o valor viável para iniciar as atividades do empreendimento.

A – Estimativa de Estoque Inicial

Para a Lady Malu iniciar as suas atividades será necessário um estoque inicial estimado de aproximadamente 360 camisas. A necessidade desse estoque se explica pelo fato de que a empresa deverá atender prontamente os seus pedidos, à medida em que os representantes comecem a atender as lojas e o *site* seja ativado. Assim, a empresa deverá continuar suas peças para repor o estoque inicial e aumentará a produção na medida em que a demanda cresça. Será necessário, para atender o estoque inicial, os itens descritos na tabela 7.

Tabela 7: Estimativa de Estoque Inicial

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Tecidos (metros)	450	R\$: 18,00	R\$: 8.100,00
Malhas (metros)	90	R\$: 13,00	R\$: 1.170,00
Aviamentos (diversos)	1	R\$: 500,00	R\$: 500,00
Bordados (logomarca bordada)	360	R\$: 1,00	R\$: 360,00
Etiquetas com a logomarca e tamanhos	4600	R\$: 0,10	R\$: 460,00
Embalagens	400	R\$: 1,00	R\$: 400,00
SUB-TOTAL (A)			R\$: 10.990,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

B – Caixa Mínimo

O Caixa Mínimo é o valor necessário em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir as contas a pagar até que as contas a receber estejam no caixa. O cálculo do caixa mínimo é obtido através de quatro passos, os quais serão descritos nas Tabelas 8, 9, 10, 11 e 12.

1º Passo: Contas a receber – Cálculo do Prazo Médio de Vendas

Tabela 8: Cálculo do Prazo Médio de Vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
À vista	5,00	0	0,00
A prazo	65,00	30	19,50
A prazo	20,00	60	12,00
A prazo	10,00	90	9,00
Prazo Médio Total			41 dias

Fonte: Elaboração Própria (2014)

2º Passo: Fornecedores – Cálculo do Prazo Médio de Compras

Tabela 9: Cálculo do Prazo Médio de Compras

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
À vista	20,00	0	0,00
A prazo	80,00	30	24,00
Prazo Médio Total			24 dias

Fonte: Elaboração Própria (2014)

3º Passo: Estoque – Cálculo de Necessidade Média de estoque

Tabela 10: Necessidade Média de Estoque

Necessidade média de estoque
20 dias

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4º Passo: Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias

Tabela 11: Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
Contas a Receber – prazo médio de vendas	41 dias
Estoques – Necessidade média de estoque	20 dias
Subtotal Recursos fora do caixa	61 dias
Recursos de Terceiros no caixa da empresa	
Fornecedores – prazo médio de compras	24 dias
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	24 dias
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	37 dias

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Neste 4º passo é encontrada a necessidade líquida de capital de giro em dias, que é calculada fazendo a diferença entre os recursos que estão fora do caixa (estoques + contas a receber) e os recursos de terceiros, que são os fornecedores. Se o resultado da diferença for positivo, indica quantos dias o caixa ficará descoberto. Sendo negativo, mostra que os valores relativos às vendas entram no caixa antes dos pagamentos.

Caixa Mínimo

Tabela 12: Caixa Mínimo

Custo fixo mensal	R\$: 4.074,60
Custo variável mensal	R\$: 19.347,00
Custo total da empresa	R\$: 23.421,60
Custo total diário	R\$: 780,72
Necessidade líquida de capital de giro em dias	37 dias
Total de B – Caixa Mínimo	R\$: 28.886,64

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Capital de Giro (Resumo)

Tabela 13: Resumo do Capital de Giro

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$: 10.990,00
B – Caixa Mínimo	R\$: 28.886,64
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$: 39.876,64

Fonte: Elaboração Própria (2014)

De acordo com os cálculos feitos nas estimativas do estoque inicial e do caixa mínimo e conforme mostra as tabelas anteriores, é prevista uma necessidade de capital de giro no valor de R\$ 39.876,64 quantia mínima necessária para que a empresa possa lançar no mercado a marca Lady Malu.

4.2.5.3 Investimentos Pré-Operacionais

Tabela 14: Investimentos Pré-Operacionais

Descrição	Valor
Despesas de legalização	R\$: 800,00
Obras/Reformas	R\$: 100,00
Divulgação	R\$ 2.000,00
Outras despesas	R\$: 500,00
TOTAL	R\$ 3.400,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.2.5.4 Investimento Total (Resumo)

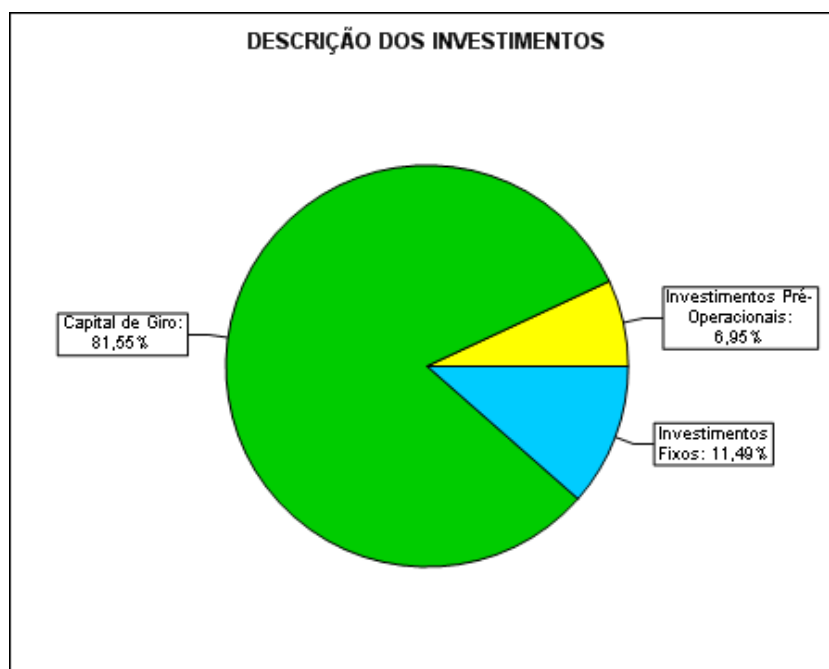
Tabela 15: Investimento Total

Descrição dos Investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$: 5.620,00	11,49
Capital de Giro	R\$: 39.876,64	81,55
Investimentos Pré-Operacionais	R\$: 3.400,00	6,95
Investimento Total	R\$: 48.896,64	100,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

O investimento total necessário para que a empresa inicie o exercício de suas atividades é de R\$ 48.896,64, sendo este valor distribuído na seguinte proporção: 81,55% para o capital de giro, 11,49% para investimentos fixos e 6,95% para investimentos pré-operacionais, ou seja, gastos pré-operacionais, conforme mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3: Investimento Total



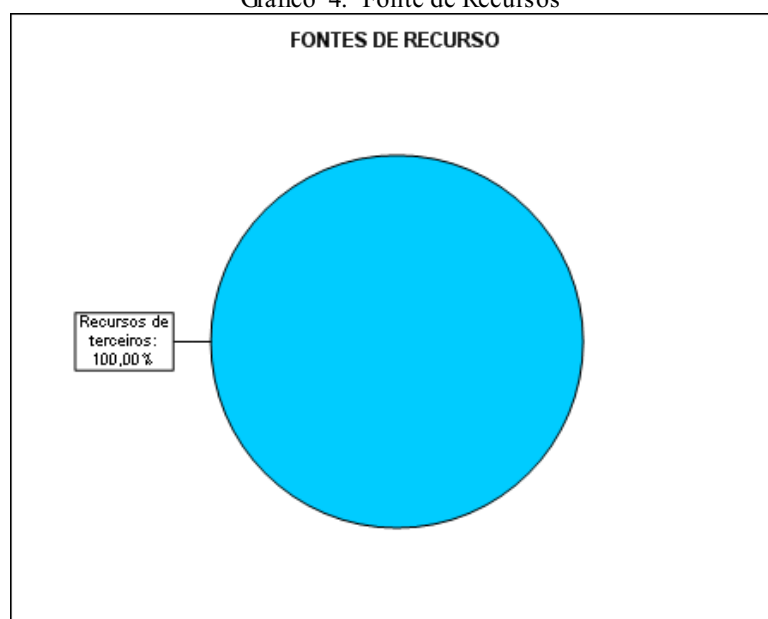
Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tabela 16: Fonte de Recursos

Fonte de Recursos	Valor	(%)
Recursos Próprios	R\$: 0,0	0,0
Recursos de Terceiros	R\$: 48.896,64	100,00
Outros	R\$: 0,0	0,0
TOTAL	R\$: 48.896,64	100,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Gráfico 4: Fonte de Recursos



Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.5 Estimativa do Faturamento Mensal

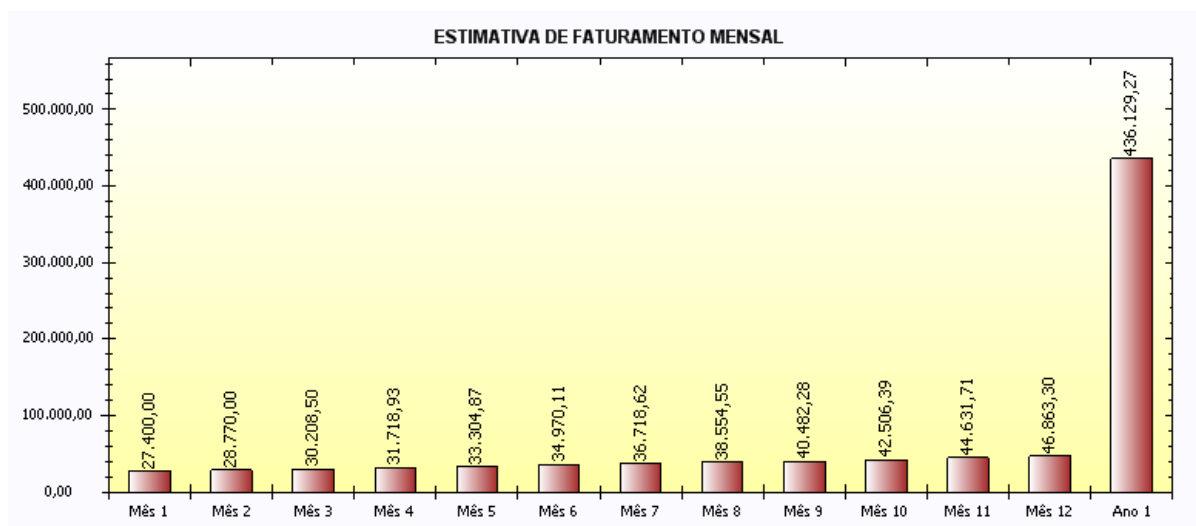
Tabela 17: Estimativa do Faturamento Mensal

Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (R\$)	Faturamento Total (R\$)
Camisa feminina bordada em tricoline/popeline 100% algodão	250	R\$: 80,00	R\$: 20.000,00
Camisa feminina bordada em seda	40	R\$: 80,00	R\$: 3.200,00
Camisa feminina bordada em musseline	30	R\$: 60,00	R\$: 1.800,00
Camisa feminina bordada em malha	40	R\$: 60,00	R\$: 2.400,00
TOTAL			R\$: 27.400,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

O faturamento mensal da empresa foi estimado em R\$: 27.400,00, referente à confecção e venda de 360 camisas femininas, conforme mostra a Tabela 17. O gráfico 5 ilustra a previsão de crescimento do faturamento mensal da empresa, estimado em uma taxa constante de 5% a.m, para os doze primeiros meses.

Gráfico 5: Estimativa de Faturamento Mensal



Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.6 Estimativa de Custo Unitário de Matéria-Prima, Material Direto e Terceirizações

Produto: Camisa feminina bordada em tricoline/popeline 100% algodão

Tabela 18: Estimativa de Custos

Materiais/Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Tecidos (metros)	1,5	R\$: 18,00	R\$: 27,00
Aviamentos diversos	1	R\$: 3,00	R\$: 3,00
Bordado	1	R\$: 1,00	R\$: 1,00
Etiqueta	1	R\$: 0,20	R\$: 0,20
Embalagem	1	R\$: 1,00	R\$: 1,00
Comissão vendedor	1	R\$: 8,00	R\$: 8,00
TOTAL			R\$: 40,20

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Produto: Camisa feminina bordada em seda

Tabela 19: Estimativa de Custos

Materiais/Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Tecidos (metros)	1,5	R\$: 18,00	R\$: 27,00
Aviamentos diversos	1	R\$: 3,00	R\$: 3,00
Bordado	1	R\$: 1,00	R\$: 1,00
Etiqueta	1	R\$: 0,20	R\$: 0,20
Embalagem	1	R\$: 1,00	R\$: 1,00
Comissão vendedor	1	R\$: 8,00	R\$: 8,00
TOTAL			R\$: 40,20

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Produto: Camisa feminina bordada em musseline

Tabela 20: Estimativa de Custos

Materiais/Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Tecidos (metros)	1,5	R\$: 15,00	R\$: 22,50
Aviamentos diversos	1	R\$: 2,00	R\$: 2,00
Bordado	1	R\$: 1,00	R\$: 1,00
Etiqueta	1	R\$: 0,10	R\$: 0,10
Embalagem	1	R\$: 1,00	R\$: 1,00
Comissão vendedor	1	R\$: 6,00	R\$: 6,00
TOTAL			R\$: 32,70

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Produto: Camisa feminina bordada em malha

Tabela 21: Estimativa de Custos

Materiais/Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Tecidos (metros)	1,5	R\$: 13,00	R\$: 19,50
Aviamentos diversos	1	R\$: 3,00	R\$: 3,00
Bordado	1	R\$: 1,00	R\$: 1,00
Etiqueta	1	R\$: 0,20	R\$: 0,20
Embalagem	1	R\$: 1,00	R\$: 1,00
Comissão vendedor	1	R\$: 6.00	R\$: 6.00
TOTAL			R\$: 30,70

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.7 Estimativa de Custos de Comercialização

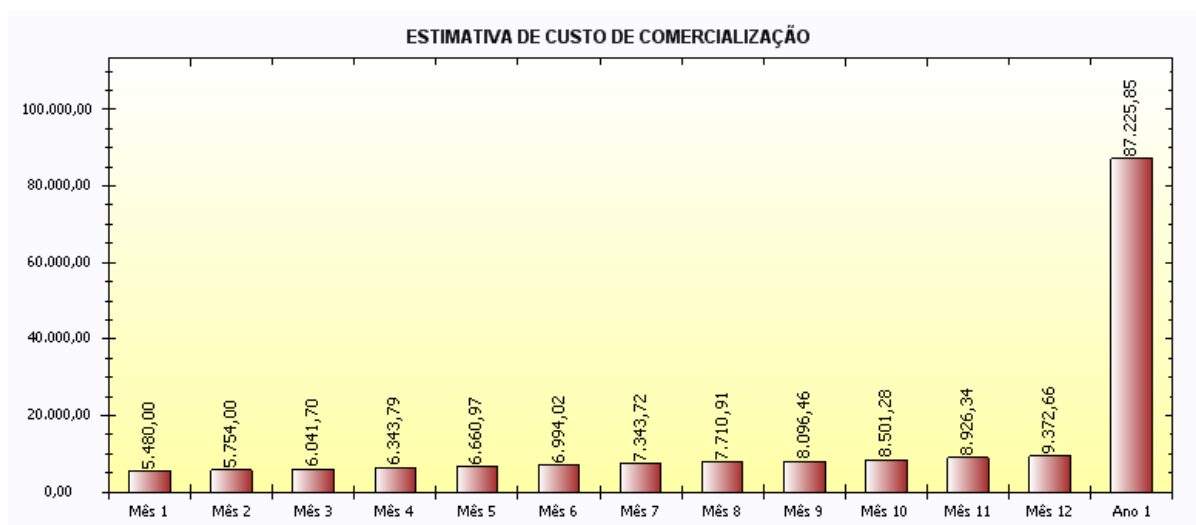
A Tabela 22, referente aos custos de comercialização, apresenta uma estimativa dos gastos com impostos, comissões, propaganda e taxas de cartões de crédito, para que os mesmos possam ser considerados na formação dos preços de comercialização dos produtos. O gráfico 6 ilustra a previsão de crescimento do custo de comercialização a uma taxa constante de 5% a..m, para os doze primeiros meses.

Tabela 22: Estimativa dos Custos de Comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	5,00	R\$: 27.400,00	R\$: 1.370,00
Comissões (gastos com vendas)	10,00	R\$: 27.400,00	R\$: 2.740,00
Propagandas (gastos com vendas)	0,00	R\$: 27.400,00	R\$: 0,0
Taxa de Cartões (gastos com vendas)	5,0	R\$: 27.400,00	R\$: 1.370,00
Total Impostos			R\$: 1.370,00
Total Gastos com Vendas			R\$: 4.110,00
Total Geral (Impostos + Gastos)			R\$: 5.480,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Gráfico 6: Estimativa de Custos de Comercialização



Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.8 Apuração do Custo dos Materiais Diretos ou Mercadorias Vendidas

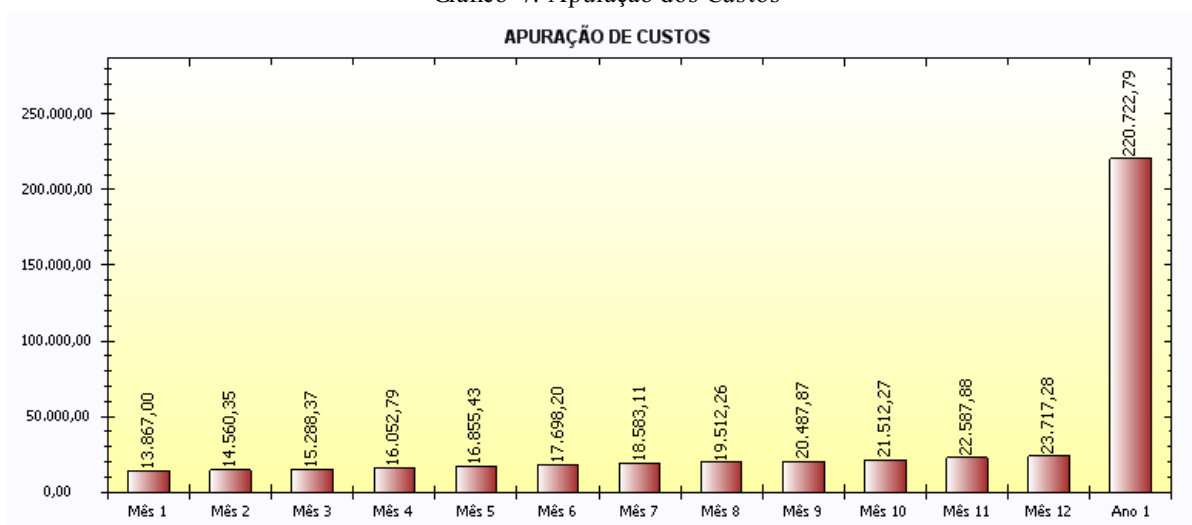
Tabela 23: Apuração do Custo das Mercadorias Vendidas

Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (em unidade)	Custo Unitário de Materiais /aquisições	CMV
Camisa feminina bordada em tricoline/popeline 100% algodão	250	R\$: 40,20	R\$ 10.050,00
Camisa feminina bordada em seda	40	R\$: 40,20	R\$: 1.608,00
Camisa feminina bordada em musseline	30	R\$: 32,70	R\$: 981,00
Camisa feminina bordada em malha	40	R\$: 30,70	R\$ 1.228,00
TOTAL			R\$ 13.867,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tendo como referência a venda mensal de 360 camisas confeccionadas em tecido e malha, estima-se um custo mensal de mercadorias vendidas no valor de R\$ 13.867,00 conforme ilustra a Tabela 23. O gráfico 7 mostra a previsão de crescimento do custo das mercadorias vendidas, a uma taxa constante de 5% a..m, para os doze primeiros meses.

Gráfico 7: Apuração dos Custos



Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.9 Estimativa dos Custos com Mão-de-obra

Tabela 24: Estimativa de Custo com Mão-de-Obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de Encargos Sociais	Encargos Sociais	Total
Cortador	1	R\$: 250,00	R\$: 250,00	0,0	0,0	R\$: 250,00
Costureira	2	R\$: 724,00	R\$: 1.448,00	8,00	R\$: 289,60	R\$: 1.737,60
Administrador	1	R\$: 1.500,00	R\$: 1.500,00	8,00	R\$: 315,00	R\$: 1.815,00
Vendedor Ext.	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contador	1	R\$: 250,00	R\$: 250,00	0,0	0,0	R\$: 250,00
TOTAL	6		R\$: 3.448,00		R\$: 235,84	R\$: 3.683,84

Fonte: Elaboração Própria (2014)

A Tabela 22 expõe as estimativas para os custos com os funcionários. As Costureiras receberão um salário no valor de R\$: 724,00 e a empresa pagará 8% de encargos sociais por cada uma delas.

O Cortador e o Contador não têm vínculo empregatício com a empresa, visto que será feito um contrato de terceirização com os mesmos. Da mesma forma, os vendedores também não terão vínculo empregatício, pois serão representantes comerciais, que não receberão salário fixo, sendo estipulada uma comissão de 10% sob a receita das vendas, conforme visualizado por meio da Tabela 22, comissão essa que comporá os custos de comercialização. Por fim, o Administrador, que terá o seu *pro-labore* estipulado em R\$: 1.500,00 e será paga a quantia referente a 8% de encargos sociais sobre o seu salário.

4.2.5.10 Estimativa do Custo com Depreciação

Tabela 25: Estimativa de Custo com Depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil em anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
MÁQUINAS	R\$ 4.200,00	10	R\$ 420,00	R\$ 35,00
EQUIPAMENTOS	R\$ 70,00	5	R\$ 14,00	R\$ 1,17
MÓVEIS	R\$ 350,00	10	R\$ 35,00	R\$ 2,92
COMPUTADORES	R\$ 1.000,00	5	R\$ 200,00	R\$ 16,67
TOTAL			R\$ 669,00	R\$ 55,76

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.11 Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais

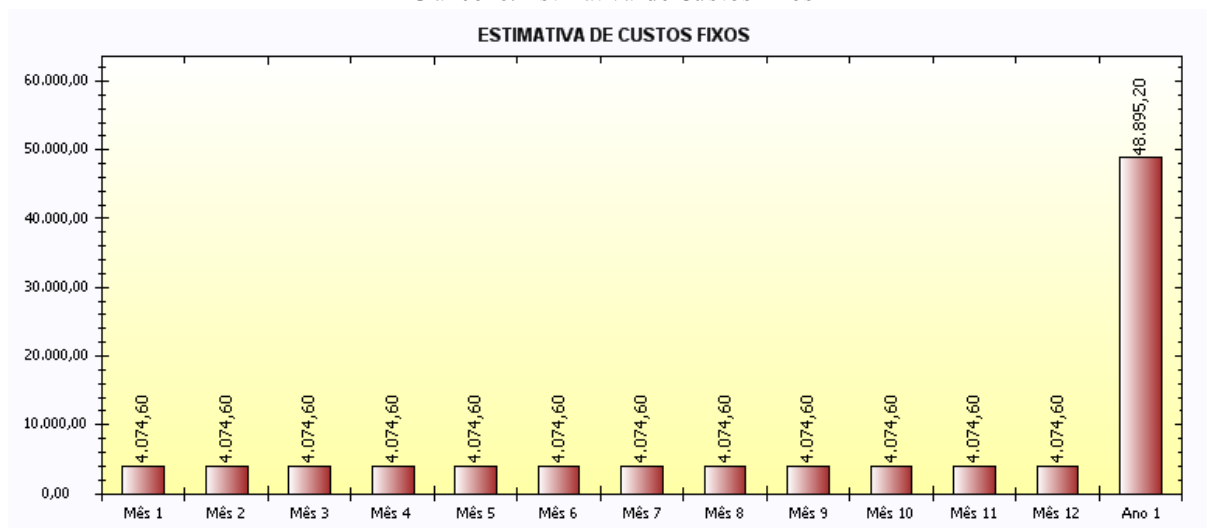
Tabela 26: Estimativa de Custo Fixo Operacional Mensal

Descrição	Custo
IPTU	R\$: 25,00
Energia Elétrica	R\$: 100,00
Telefone/Internet	R\$: 100,00
Manutenção dos equipamentos	R\$: 50,00
Salários + Encargos	R\$: 4.052,60
Material de Limpeza	R\$: 30,00
Material de Escritório	R\$: 30,00
Depreciação	R\$: 66,87
TOTAL	R\$: 4.074,60

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Os custos operacionais fixos correspondem aos valores que a empresa terá que pagar mensalmente, independentemente de realizar vendas. Tais valores não sofrem variações relacionadas às vendas da empresa. A Tabela 26 apresenta o custo total fixo da empresa, que é de R\$: 4.074,60, O gráfico 8 mostra que os custos fixos se matem constantes todos os meses.

Gráfico 8: Estimativa de Custos Fixos



Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.12 Demonstrativo de Resultados

Tabela 27: Demonstrativo de Resultados

Descrição	Valor	(%)
Receita Total com Vendas	R\$: 27.400,00	100,00
Custos Variáveis Totais		
(-) Custos com Materiais Vendidos	R\$: 13.867,00	50,61
(-) Imposto sobre Vendas	R\$: 1.370,00	5,00
(-) Gastos com Vendas	R\$: 4.110,00	15,00
Total Custos Variáveis	R\$: 19.347,00	70,61
Margem de Contribuição	R\$: 8.053,00	29,39
(-) Custos Fixos Totais	R\$: 4.074,60	14,87
Resultado Operacional: LUCRO	R\$: 3.978,40	14,52

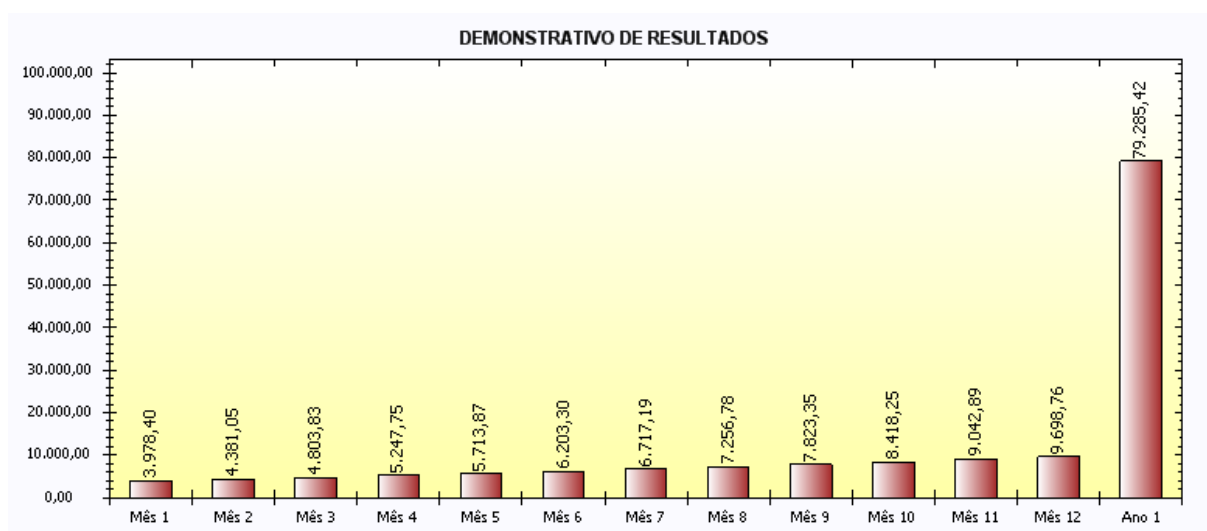
Fonte: Elaboração Própria (2014)

A Tabela 27 apresenta o Demonstrativo de Resultados, indicando que, de acordo com os orçamentos feitos no projeto, o lançamento da marca Lady Malu irá trazer lucros operacionais. Com uma receita total de R\$ 27.400,00, custos fixos estimados em R\$ 4.074,60 e custos variáveis de R\$ 19.347,00, a empresa obterá com o novo empreendimento uma lucratividade mensal de R\$ 3.978,40. Este é um bom resultado para a nova marca, podendo

essa projeção de lucro operacional aumentar de acordo com a aceitação das camisas no mercado, o que ocasionará em um aumento nas vendas e, conseqüentemente, um acréscimo nos resultados operacionais.

O gráfico 9 ilustra uma projeção de aumento nos resultados operacionais, equivalente a uma taxa que oscilará entre 8% a 12% a.m. durante os doze primeiros meses.

Gráfico 9: Demonstrativo de Resultados



Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5.13 Indicadores de Viabilidade

Tabela 28: Indicadores de Viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 166.363,90
Lucratividade	18,18 %
Rentabilidade	162,15 %
Prazo de Retorno do Investimento	8 meses

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Os indicadores de viabilidade são calculados para demonstrar através de estimativas se o investimento é viável ou não. Os dados são analisados através de indicadores como: o ponto de equilíbrio, que determina quanto a empresa precisa ganhar para cobrir os custos de um determinado período; a lucratividade, que mede o lucro líquido em relação às vendas; a

rentabilidade responsável por medir o retorno do capital, que deverá sempre estar sendo comparado com os índices do mercado financeiro e, por fim, o prazo de retorno que indicará qual o tempo mínimo para que se obtenha um retorno do investimento realizado.

No caso da marca Lady Malu o retorno do investimento virá em oito meses, mostrando que se o empreendimento for realizado seguindo as premissas estabelecidas no plano de negócios, será viável e bem sucedido. Depois que o retorno inicial for recuperado, a empresa terá condições de trabalhar com mais folga financeira, podendo investir mais no empreendimento, buscando inovações que tragam maiores índices de lucratividade.

4.2.6 Construção de Cenários

Nesta etapa final do Plano de Negócios, é de fundamental importância a construção e a análise de prováveis cenários, com parâmetros de receitas e custos pessimistas e otimistas, levando em consideração vários fatores como, por exemplo, poucas vendas no início da atividade ou mesmo um resultado maior que o esperado.

Assim, considerando a possibilidade de queda nas vendas ou de aumento nos custos, foi elaborado um cenário negativo. E levando em consideração a probabilidade de crescimento no faturamento ou redução das despesas, construiu-se o cenário positivo. Foi projetada uma oscilação de 10%, para mais e para menos.

Tabela 29: Construção de Cenários

Receita Pessimista: 10%		Receita Otimista: 10%	
Descrição	Cenário Provável	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
	Valor	Valor	Valor
Receita total com vendas	R\$ 27.400,00	R\$ 24.660,00	R\$ 30.140,00
Custos variáveis totais			
(-) CMV	R\$ 13.867,00	R\$ 14.560,35	R\$ 13.450,99
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.370,00	R\$ 1.438,50	R\$ 1.328,90
(-) Gastos com vendas	R\$ 4.110,00	R\$ 4.315,50	R\$ 3.986,70
Total de Custos Variáveis	R\$ 19.347,00	R\$ 20.314,35	R\$ 18.766,59
Margem de Contribuição	R\$ 8.053,00	R\$ 4.345,65	R\$ 11.373,41
(-) Custos Fixos Totais	R\$ 4.729,47\$	R\$ 4.965,94	R\$ 4.587,59
Resultado Operacional	R\$ 3.323,53	R\$ -620,29	R\$ 6.785,82

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.6.1 Ações corretivas e preventivas

Embora se tenha realizado até então um conjunto de esforços voltados para a construção de projeções e análises, não há como assegurar que a demanda dos clientes e todos os demais fatores se comportarão como as projeções indicam.

Dessa forma, de acordo com as estimativas feitas no Plano de Negócios, se o cenário pessimista se confirmar, será necessária a redução nos gastos e a criação de novas estratégias para aumentar as vendas. Além disso, será avaliada a viabilidade de tomar crédito de curto prazo, para manter o nível de capital de giro, desde que a despesa financeira não comprometa a lucratividade do empreendimento.

Caso as estimativas do desempenho financeiro se confirmem, ou seja, o cenário seja positivo, as sobras de caixa deverão ser reinvestidas na empresa, aumentando a reserva de capital de giro, vendo a viabilidade de aumento no quadro de funcionários e procurando aproveitar as oportunidades de negociações com os fornecedores e comprando a matéria

prima à vista, o que acarreta em descontos, deixando-as com preços mais acessíveis e, assim, proporcionando à empresa uma maior lucratividade e uma folga para poder estabelecer preços mais competitivos, caso o mercado exija.

4.2.7 Avaliação Estratégica

4.2.7.1 Análise da Matriz F.O.F.A

É indispensável para o sucesso da organização que a empresa faça uma avaliação estratégica do mercado no qual se encontra inserida e assim crie condições para que o administrador possa ter um senso de direção a longo prazo, bem como uma visão futura do empreendimento. Por mais viável que seja o projeto da Lady Malu, os riscos sempre irão existir e uma forma de administrá-los é fazer uma análise estratégica do negócio, identificando os pontos fortes e suas fraquezas (ambiente interno), bem como as oportunidades e ameaças do (ambiente externo). Para essa análise, foi utilizada a Matriz de S.W.O.T. ou F.O.F.A, que indica a real situação do mercado de atuação da empresa, através de seus pontos positivos e negativos. Tal ferramenta permitirá a identificação dos pontos fortes e das fraquezas no ambiente interno e também as oportunidades e ameaças a serem encontradas no ambiente externo que circunda a empresa. O seu objetivo consiste em orientar o empreendedor para a situação atual do seu negócio, eliminando os pontos fracos onde existam ameaças e fortalecendo os pontos fortes onde estejam as oportunidades.

Quadro 10: Análise da Matriz F.O.F.A

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	FORÇAS: <ul style="list-style-type: none"> • Mesma qualidade dos concorrentes com um preço mais acessível; • Equipe motivada; • Agilidade nas entregas; • Modelos sofisticados seguindo as tendências do mercado. 	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Mercado amplo; • Público alvo (feminino) muito consumista; • Mulheres investindo em roupas sofisticadas e elegantes.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilidade de capital; • Marca não conhecida no mercado 	AMEAÇAS: <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking (cópia das melhores idéias); • Os principais concorrentes apresentam marcas já reconhecidas no mercado nacional.

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.8 Avaliação do Plano de Negócio

Depois das pesquisas realizadas acerca de todos os elementos que compõem o projeto da Lady Malu, especialmente das análises realizadas com base no auxílio do Plano de Negócios, constatou-se a viabilidade de se investir na empresa. Como em todo empreendimento, os riscos são inevitáveis. Porém, com um planejamento estratégico que busque ganhar vantagens competitivas e visualizar a empresa a longo prazo, é possível os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa. O Plano de Negócio é uma ferramenta gerencial que mostra ao administrador as vertentes do empreendimento, procurando auxiliar o desenvolvimento da empresa a curto, médio e longo prazo.

O Plano de Negócio ajudou a empreendedora da Lady Malu a focar nas idéias, tomar decisões pensadas e a visualizar os riscos, deixando-a mais segura de que empreender não será um caminho fácil, mas com a certeza de que se os objetivos forem bem estruturados e definidos, o sucesso certamente será alcançado.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado atual, surgem cada vez mais, médias e pequenas empresas. Com isso, os empreendedores estão procurando se qualificar, para que possam administrar de forma correta os seus empreendimentos. Diante desse pressuposto, as ferramentas de gestão, especialmente, o Planejamento Estratégico e o Plano de Negócios, estão se tornando indispensáveis, pois possibilitam que as empresas iniciem suas atividades conhecendo as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas e demais informações que lhes possibilitem uma atuação eficiente e eficaz no mercado em que atuam.

Diante desse contexto, o presente trabalho teve como foco realizar o Planejamento Estratégico e o Plano de Negócios do lançamento da marca Lady Malu no estado paraibano, para que assim fosse analisada a diminuição dos riscos do empreendimento, bem como a sua viabilidade financeira.

Através do Planejamento Estratégico, verificaram-se os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporcionará ao lançamento da marca no mercado, tendo também sido definidas a sua visão, missão, valores, objetivos e metas.

Assim, a empresa detentora da marca Lady Malu pretende, por meio de um planejamento eficiente, que em um espaço de tempo de dois anos a marca já esteja consolidada em todo o Nordeste e, em aproximadamente quatro anos, em todo o território brasileiro.

O Plano de Negócios foi elaborado com base em uma sequência de etapas. No Plano de Marketing foram definidas as estratégias de marketing para o produto, seu público alvo, as promoções e a estrutura de comercialização. Através dessas estratégias, a Lady Malu pretende alcançar suas metas e objetivos e se estabelecer no mercado. No Plano Operacional foi apresentada a estrutura funcional da empresa, sua capacidade produtiva, seus processos operacionais e definida a necessidade de pessoas que irão trabalhar para cumprir com as metas de produção estipuladas.

No Plano Financeiro, os dados levantados mostraram que para o lançamento da marca a empresa terá que investir inicialmente o valor de R\$: 49.704,31, que serão adquiridos através de recursos de terceiros. O Demonstrativo dos Resultados mostrou que a empresa irá trabalhar no início das suas atividades com uma lucratividade de R\$ 3.323,53 para um faturamento estimado mensal de R\$ 27.400,00.

Para um resultado mais preciso, foram calculados os indicadores de viabilidade do projeto: ponto de equilíbrio, taxa interna de retorno, valor presente líquido e o prazo de retorno do investimento, que ocorrerá em aproximadamente nove meses.

De acordo com os resultados, foi possível concluir que a implantação da marca Lady Malu no mercado paraibano será viável e que, de acordo com as projeções das receitas e despesas futuras da empresa, o projeto será bem sucedido.

Referências

ADMINISTRADORES.COM. **Estudo Revela Dados Sobre Desempenho da Indústria Têxtil e de Confecções.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/estudo-revela-dados-sobre-desempenho-da-industria-textil-e-de-confeccoes/78079/>

Acesso em: 02 de Fevereiro 2014

ANDRADE, Renato Fonseca In: GRANDO, Ney (Org.). **Empreendedorismo Inovador: Como criar startups de tecnologia no Brasil.** São Paulo: Évora, 2012.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas.** São Paulo: Manole, 2012.

CAVALCANTI, Guilherme de Albuquerque; FILHO, Ignácio Tavares de Araujo. **Avaliação do Programa de Apoio de Inovação Tecnológica Para MPE's do Setor de Confecções da Cidade de João Pessoa,** 2000. p.1-6. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/EEA92E965CA6A72003257058004C7426/\\$File/NT000AA862.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/EEA92E965CA6A72003257058004C7426/$File/NT000AA862.pdf).

Acesso em 03 de Fevereiro 2014.

CERTO, Samuel c.; PETER, J.P... *et al* . **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COELI, Ligia. **Têxteis da Paraíba Faturam R\$:1,4 bi: Nordeste está no topo do ranking nacional de exportação e já emprega 17,4 mil funcionários no estado, 2013. p.E5.** Disponível em: [http://www.agrestetex.com.br/web_files/img/img_midia/JORNAL%20CORREIO%20DA%20PARAIBA%20\(1\).pdf](http://www.agrestetex.com.br/web_files/img/img_midia/JORNAL%20CORREIO%20DA%20PARAIBA%20(1).pdf)>. Acesso em: 02 de Fevereiro 2014.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da.; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação.** Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf>. Acesso em: 02 de Fevereiro 2014.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Quero construir a minha história**. Rio de Janeiro: sextante, 2009.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. 4. Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HAIR, JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa: Textos e Casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas 2001

MINTZBERG, Henry *et al.* **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIMENTEL, Fernando. (2011) **Setor Têxtil e de Confeções**. Disponível em: <http://www.polodemoda.com.br/admin/noticias/arquivos/2393ed964021a88bfe23561c341fd86d578_arqui.pdf>. Acesso em: 23 de Janeiro 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social. Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Roberto Ednisio Vasconcelos *et al.* **A Indústria de Confeções na Região Nordeste: Gargalos, Potencialidades e Desafios**. 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_069_492_10700.pdf Acesso em: 02 de Fevereiro 2014

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIN, C.S. **Construindo Plano de Negócios**. 3º edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: IBPEX, 2011.

SEBRAE - **Têxtil e Confeções**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/o-setor/historia/1452-surgimento-da-industria-textil-brasileira/BIA_1452>. Acesso: 23 de Janeiro 2014.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. Curitiba: IbpeX, 2007.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2009.

SILVA, Thiago Bitencourt da; ALVES, Juliano Nunes. **O Planejamento Estratégico Como Ferramenta na Pequena Empresa: Uma Revisão de Literatura**. 2012. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/o%20planejamento%20estrategico%20como%20ferramenta%20na%20pequena%20empresa%20uma%20revisao%20de%20literatura.pdf>>. Acesso: 17 de novembro 2013.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Logomarca da Lady Malu para etiquetas



APÊNDICE B – Logomarca da Lady Malu para bordar nas camisas