

**FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**HURSULLA THAYS AGUIAR DE OLIVEIRA**

**PLANO DE NEGÓCIO  
ATTITUDE CONFECÇÃO**

**RUBIATABA-GO**

2007

**FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**HURSULLA THAYS AGUIAR DE OLIVEIRA**

**PLANO DE NEGÓCIO**  
**ATTITUDE CONFECÇÃO**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof<sup>º</sup> Cláudio Kobayashi

**RUBIATABA-GO**

2007

**FOLHA DE APROVAÇÃO**  
**HURSULLA THAYS AGUIAR DE OLIVEIRA**

**PLANO DE NEGÓCIO**  
**ATTITUDE CONFECÇÃO**

**COMISSÃO JULGADORA**

**MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

Resultado:

Monografia examinada em \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 2008

---

**Cláudio Roberto Kobayashi**  
**Orientador**

---

**Serigne Ababacar**  
**Professor**

---

**Marco Antonio Pereira de Abreu**  
**Professor**

**RUBIATABA-GO**

**2007**

## **DEDICATÓRIA**

A minha família, especialmente a minha mãe, pois sempre que pensei em desistir, lembrei-me dela, quanto amor, carinho e força eu recebi.

Ao meu pai “Otaur” e meu sobrinho “Junior”, que mesmo ausentes, estiveram constantemente presentes em minha vida e são em momentos como esses, de alegria e conquista que presto a minha homenagem.

Aos meus irmãos por estarem sempre ao meu lado.

Aos amigos que fiz no percurso desta árdua, porém gratificante jornada.

E se cheguei até aqui, devo minha vitória a todos vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus. . .

“Você se fez presente em todos os momentos, firmes ou trêmulos. E, passo a passo, pude sentir a sua mão na minha, transmitindo-me a segurança necessária para enfrentar meu caminho e seguir.”

Bem sei que tudo podes e nenhum dos teus planos pode ser frustrados. JÓ 42:2

## RESUMO

A Confecção Attitude esta sempre buscando inovações no campo tecnológico, fazendo uso da estratégia de crescimento, pois cada vez mais procura recursos que possam ajudá-la a aumentar sua produção sem ter que aumentar o numero de colaboradores, assim consegue reservar capitais para investir cada vez mais. Tem consciência da necessidade de inovar, procura se informar com o que esta acontecendo no mercado, e principalmente, por não possuir muito capital, sabe da necessidade de aumentá-lo caso queira adquirir, ou melhor, alguma coisa dentro da empresa. O sistema que utiliza na produção ajuda fazer uma previsão de quando terminará o corte, assim montando um planejamento, e também quanto terá de produção ao final do dia. A empresa por estes motivos, torna-se organizada, quem não conhece tem uma boa visão, de modo que isto facilita para entender o funcionamento da mesma. Enfim, se continuar utilizando da estratégia de crescimento, buscando sempre mais colherá bons resultados futuramente. Neste Plano de Negócio está a elaboração do estudo para viabilizar a criação de uma nova empresa no setor industrial. A empresa é um empreendimento de pequeno porte, ou seja, uma pequena indústria de confecção.

**Palavras-chave:** cliente, planejamento, qualidade.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	03
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>05</b>
1.1. Visão de longo prazo .....	06
1.2. Controles .....	06
1.3. Fontes de financiamentos .....	06
1.4. Desconhecimentos de aspectos tributários .....	06
1.5 Confusão entre as contas pessoais e as da empresa .....	06
1.6. Contenção de custos .....	07
1.7. Profissionalização .....	07
1.8. A cultura organizacional e seus componentes .....	07
1.9. Norma, valores, recompensa e poder. ....	07
1.10. Clima organizacional .....	08
1.11. Clima versus Cultura Organizacional .....	08
1.11.1 Ética .....	08
1.11.2 Feedback .....	09
1.12. Método de Pesquisa .....	10
<b>2. SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Descrição da Empresa .....	12
2.2 Qualificação do Empreendedor .....	12
2.3 Produto .....	12
2.4 Mercado .....	12
2.5 Vantagem Competitiva .....	13
2.6 Pesquisa de Mercado .....	13
2.7 Plano de Marketing .....	14
2.8 Investimento Inicial .....	14
2.9 Receitas e Custos Previstos .....	14
2.10 Análise de Cenários .....	14
2.11 Payback .....	15
2.13. Competência dos responsáveis .....	15
2.14. Formatos Varejistas .....	16

<b>3. PLANO DE MARKETING</b>	19
3.1 – Situação	19
3.2 – Concorrentes	19
3.3 – Fornecedores	20
3.4 – Clientes	21
3.5 – Pessoal	22
3.6 – Descrição legal	22
3.7 – Externalidades	22
3.8. Aplicação na empresa	24
<b>4. PESQUISA E PLANO DE MARKETING</b>	25
4.1. Pesquisa de Marketing	25
4.1.1. Etapas da Pesquisa de Marketing	25
4.1.2. Resultado da Pesquisa	25
4.2. Plano de Marketing	29
4.2.1. Estratégia de Marketing	29
<b>5. PLANO ESTRATÉGICO</b>	32
5.1. Plano de comercialização	33
5.2. Natureza Jurídica e Estrutura Organizacional	33
5.3. Currículo Resumido dos Sócios do Empreendimento	34
5.4. Quadro de Funcionários	34
5.5. Organograma da organização	35
5.6. Ponto Comercial	37
5.7. Responsabilidade Social e Relacionamentos Empresariais	37
5.8. Análise SWOT	38
5.8.1. Vantagem Competitiva	39
5.8.1.1. Fontes Externas de Vantagem Competitiva	39
5.8.1.2 Fontes Internas de Vantagem Competitiva	39
5.9. Plano de Custos	40
5.9.1. Planejamento Tributário e Financeiro	40
5.10. Orçamento de Capital	40
5.11. Análise de Sensibilidade e Risco	45

5.12. Plano de produção -----	46
5.13. Matéria-Prima utilizada no processo de produção -----	47
5.14. Custo dos Materiais por peças produzidas -----	47
5.15. Produção Mensal -----	47
<b>6. PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA -----</b>	<b>49</b>
6.1. Oportunidade do Negócio -----	49
6.1.1. Análise do Setor -----	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	51

## INTRODUÇÃO

O plano de negócio é um documento que engloba todos os aspectos da geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, dos concorrentes, projeções de vendas, e outros, ou seja, o plano de negócio envolve todas as funções da empresa.

O plano de negócio, de acordo com Dornelas (2001)<sup>1</sup>, surgiu nos anos 90, por exigência dos setores de desenvolvimento de software. Entretanto, sua popularização se estendeu em prol do empreendedorismo, no fim da década. De acordo com Stone (2001,p. 3)<sup>2</sup>:

Um plano de negócio é um resumo escrito do que você espera conseguir em seu negócio e como pretende atingir este objetivo. Ele deve conter metas e objetivos claros, com uma explicação de como você pretende administrar seus recursos, ou seja, suas instalações, equipamentos e funcionários, bem como, suas finanças, para atingir estas metas e objetivos.

O Plano de negócio surgiu como uma ferramenta indispensável no mundo dos negócios, veio para diminuir os riscos existentes e ampliar o uso das oportunidades.

Com essa ferramenta o gestor consegue fazer um feedback, pois ele tem a situação atual e o passado da empresa, um olhar sobre o mercado, concorrentes e outros elementos que compõem o cenário de uma organização.

Uma boa idéia para um negócio é essencial para o sucesso, mas não basta. É preciso um bom Plano de Negócios para que se possa transformar uma idéia ou oportunidade em um bom negócio. Um Plano de Negócios pode ser elaborado para análise dos sócios, investidores, empregados, parceiros, mercado ou público em geral.

“O objetivo do Plano de Negócios é retratar a empresa e o negócio que se pretende empreender. Ele deve conter a descrição dos seus produtos ou serviços, do mercado-alvo e da competição, a estrutura organizacional e o pessoal necessário, os orçamentos e as demonstrações financeiras para os

---

<sup>1</sup> DORNELAS, Fernando Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios** – Rio de Janeiro, Editora Campus 2001.

<sup>2</sup> STONE, Phil. **O Plano de negócios definitivo**. São Paulo, Editora Market Books, 2001.

cenários idealizados.” (SALIM. et al, 2001, p. 49)<sup>3</sup>

O Plano de Negócios passa a ser crucial para o sucesso da empresa, pois fica mais fácil administrar com um caminho planejado e, da mesma forma, corrigir os rumos caso haja desvios do planejado ou erros de avaliação.

Outro conceito de Plano de negócio é que:

É uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Esta é a avaliação da idéia, a análise de sua viabilidade como negócio. Ele emula forma de percepção e apreensão da realidade utilizada pelo empreendedor. (DOLABELA, 1999, p.127).<sup>4</sup>

Com uma boa estrutura de Plano de negócio, permite identificar os riscos e propor planos para minimizá- los ou até mesmo evitá- los, levantar pontos fortes e fracos e definir uma estratégia de marketing para os produtos e serviços.

---

<sup>3</sup> SALIM, Cesar Simões,HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa Cecília e RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

<sup>4</sup> DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 19. Ed. São Paulo: Cultura, 1999.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

O plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão da empresa.

Segundo Dolabela (1999, p.20)<sup>5</sup>:

As estatísticas do Sebrae indicam que 50% de todos os novos empreendimentos duram menos de um ano. Entre as empresas que superam os primeiros doze meses, apenas 20% conseguem atingir o quinto ano de existência.

Isto nos faz refletir que para abrir uma empresa, deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é preciso prevenir-se contra eles.

Kotler (1998, p.27)<sup>6</sup> afirma que “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Segundo Las Casas (1994, p.28)<sup>7</sup>:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

É através do marketing que vamos conhecer nosso público e saber como atender suas vontades, pois são levantadas as necessidades e desejos dos clientes para que possamos trabalhar em cima do que o cliente procura atendendo suas necessidade e desejos da melhor

---

<sup>5</sup> Idem 4.

<sup>6</sup> Kotler, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo : Atlas, 1998.

<sup>7</sup> LAS CASAS, A. L. Administração de vendas, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

forma possível.

A estratégia é o caminho que a empresa toma para atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa necessita de uma formulação de várias estratégias para se chegar aos resultados esperados.

Porter (apud Kotler, 1998)<sup>8</sup>, afirma que:

A empresa, que não define uma idéia clara, ou seja, uma estratégia clara será mal sucedida, pois, devido ao mercado competitivo, onde as demais empresas adotam a mesma estratégia guiada ao mesmo segmento de mercado-alvo (grupo estratégico), Obterão maiores lucros as que aplicarem melhor essa estratégia, com isso a empresa de menor custo entre as que trabalharem com a estratégia de custo baixo será mais bem sucedida.

### **1.1. Visão de longo prazo**

A pressa em colocar a idéia em prática leva a queimar etapas importantes para a solidificação do projeto, como a análise do potencial de mercado e da concorrência. A ansiedade não pode atrapalhar o planejamento.

### **1.2. Controles**

É preciso seguir procedimentos para proteger o negócio de fraudes ou desperdício. Um manual ajuda, mas o mais eficaz é o acompanhamento da direção da empresa.

### **1.3. Fontes de financiamentos**

É importante prever a necessidade futura de recursos para investir na empresa até que ela dê lucro. Analisar antes evita que se paguem juros exorbitantes mais tarde.

### **1.4. Desconhecimentos de aspectos tributários**

---

<sup>8</sup> Idem a 5

Assessoria tributária é imprescindível. Estratégias para minimizar impostos e aumentar a lucratividade definem o futuro do negócio.

### **1.5 Confusão entre as contas pessoais e as da empresa**

As despesas e ganhos do empreendedor e de seus sócios não podem se misturar com a contabilidade da empresa.

### **1.6. Contenção de custos**

O orçamento precisa ser enxuto, mas não a ponto de prejudicar produtos e serviços. Corte de despesas com assessorias jurídica, contábil e tributária, por exemplo, pode gerar gastos maiores mais tarde.

### **1.7. Profissionalização**

Ninguém pode controlar tudo sozinho, sobretudo quando o empreendimento é um sucesso. Conforme o crescimento da empresa, especialistas deve assumir áreas específicas.

### **1.8. A cultura organizacional e seus componentes**

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização: por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco a organização.

### **1.9. Normas, valores, recompensa e poder.**

Normas: São padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram.

Valores: O conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização, constitui o sistema de valores da organização.

Recompensa: Segundo um postulado das ciências do comportamento: "as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço".

Poder: Quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

O entendimento desses quatro pressupostos à cultura da organização é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional, geralmente naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona a ponto de vista do comportamento humano.

### **1.10. Clima organizacional**

Inicialmente é realizado um levantamento das condições do clima organizacional da Empresa, pois este reflete as reais condições de motivação dos colaboradores e os níveis de conflito existentes. Para tanto, podem ser aplicados questionários, entrevistas, testes, jogos e dinâmicas de grupo. Após analisados os resultados do levantamento, apontaremos os níveis de eventuais conflitos e suas causas, bem como os níveis de motivação dos colaboradores, sugerindo formas de ação com vistas a se adequar o clima organizacional às condições ideais de promoção e motivação. Os resultados serão reavaliados e geridos.

O clima organizacional é a forma como nos sentimos no ambiente de trabalho.

Este clima é traduzido por atitudes que muitas vezes não podemos explicar e passam por conflitos motivacionais e mecanismos de defesa.

Através desta análise, podemos detectar os pontos de maior defasagem entre os climas ideal e atual e assim desenvolver um trabalho no sentido de diminuir esta defasagem.

Analisando estes itens como motivação e comprometimento, recompensas, clareza organizacional, verticalidade, horizontalidade, entre outros.

Este trabalho é bastante relevante para organizações que desejam implementar modificações e precisam saber como os funcionários estão se sentindo dentro da corporação.

### **1.11. Clima versus Cultura Organizacional**

É importante ressaltar que não são intercombináveis os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar.

O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional constituem sistemas de referências simbólicas e molda as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

#### **1.11.1 Ética**

A cultura que predomina na organização influencia poderosamente o comportamento ético de seus membros. A ética está relacionada com os aspectos morais da atividade e do comportamento das pessoas. A ética profissional é o comportamento moral na atividade administrativa e na condução dos negócios da organização.

Ética é o código de moral de uma pessoa ou organização que estabelece os padrões de conduta considerados corretos ou adequados pela sociedade. O propósito da ética é estabelecer princípios de comportamento capazes de ajudar as pessoas a fazer escolhas entre cursos alternativos de ação. O comportamento ético é aquele que é aceito como bom e certo, em oposição ao mau e errado.

#### **1.11.2 Feedback**

Feedback é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos.

Feedback é uma forma de comunicação que auxilia uma pessoa ou grupo entender como sua atuação está afetando outras pessoas ou grupos.

Para que haja êxito na comunicação do feedback as barreiras devem ser rompidas e estabelecida uma relação de confiança e segurança.

É muito importante obter feedback. Existem muitos métodos para descobrir o que os clientes, parceiros e fornecedores pensam ou sentem sobre os serviços e produtos de sua empresa.

Através do feedback podemos identificar necessidades e responder aos seguintes questionamentos:

- O que o seu cliente, parceiro e fornecedor querem?

- O que eles precisam?

- O que eles pensam?

- O que eles sentem?

- Que sugestões teriam para apresentar a você?

- Se estão ou não satisfeitos?

## 1.12. Método de Pesquisa

Lakatos; Marconi (2003)<sup>9</sup> classificam a pesquisa quanto a sua natureza (básica ou fundamental; aplicada ou tecnológica), aos seus objetivos (exploratória; descritiva ou explicativa), aos procedimentos (experimental; operacional; estudo de caso) e ao local de realização da mesma (laboratório ou campo). Os referidos autores ainda destacam o modo de aquisição das referências, sendo bibliográfica ou documental.

Conforme destacam Lakatos; Marconi (2003) tem-se que a presente pesquisa é de natureza básica, com objetivos de caráter quantitativo e descritivo.

O método quantitativo destaca-se pela objetividade; pela orientação aos resultados; dados confiáveis, concretos e replicáveis; perspectiva do outsider (quem está fora); medição intrusa e controlada; procura os fatos ou causas do fenômeno, sem atentar para os indivíduos e; presumir uma realidade estável. Por sua vez, o método descritivo procurar-se-á, a partir dos dados quantitativos, analisar os fenômenos de forma objetiva.

Mediante a população utilizada na pesquisa, procurou-se utilizar a amostragem, associando-se à estatística para este fim. Os resultados da pesquisa foram analisados e interpretados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas.

## 2. SUMÁRIO EXECUTIVO

### 2.1 Descrição da Empresa

*A Attitude Confeccões Ltda.* atua no mercado de indústria, mais precisamente, no setor de confecções. Situa-se à Rua Miguel Ribeiro, nº. 195, Centro, Uruana – GO. Inicialmente, pretende atender a região do Vale São Patrício, que abrange cerca de 20 cidades.

O setor de confecções vem crescendo significativamente na região, porém, estas se especializam na área infantil, infante-juvenil e adulto. Jaraguá, cidade pólo no ramo de indústria, trabalha apenas com jeans. Diante da mudança de mentalidade dos empresários, em relação à importância quanto ao uso de uniformes, a *Attitude* percebeu a oportunidade do negócio e decidiu investir nesse ramo.

---

<sup>9</sup> LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 3 ...

## **2.2 Qualificação do Empreendedor**

A empresa possui dois sócios, sendo que um deles está cursando graduação em Administração de Empresas e o outro procura acompanhar o mercado participando de cursos nas instituições da região, como SENAC. Cabe ressaltar que ambos possuem experiência no ramo de confecções, pois um deles trabalhou como gerente financeiro e administrativo da *Lella Confecções* muitos anos e o outro tem experiência em gerência de produção.

## **2.3 Produto**

A *Attitude Confecções* produz uniformes escolares e para os demais segmentos do mercado, como comércios em geral, hospitais, bancos, dentre outros. A matéria-prima utilizada na confecção dos uniformes é a malha Pv Elizabeth, que proporciona maior conforto e comodidade. Para cada pedido será feito um projeto, que estipulará cor, modelo, tamanho, quantidade e valor. Inicialmente, estima-se o valor de R\$ 15,00 por produção.

## **2.4 Mercado**

A empresa irá atuar no Vale São Patrício, mas precisamente nas cidades de Uruana, Carmo do Rio Verde, Ceres, Rialma, Rianópolis, Rubiataba, Itapaci, Nova Glória, Santa Isabel, Goianésia, Jaraguá, São Patrício, Campos Verdes, dentre outras. Pretende expandir essa área em no máximo três anos, abrangendo todo o estado de Goiás e, quiçá futuramente, o Brasil. Em relação ao mercado consumidor, observa-se pelo ramo da atividade que sua clientela será bastante diversificada, não se restringindo as classes sociais ou a faixa etária. Deste modo, procurará atender aos pontos relevantes na aquisição do produto, como preço, qualidade do produto e do atendimento, conforto, beleza e comodidade.

No que tange ao mercado fornecedor, inicialmente, a *Attitude* manterá apenas dois, sendo que estes foram escolhidos após pesquisa de mercado. Estes se destacam pelas condições de pagamento, prazo de entrega, variedade de produtos e melhor preço.

Na região só existe um concorrente direto, que é a *Winner Confecções*. Mas, visando sobressair neste mercado, a *Attitude* diagnosticou as fraquezas do concorrente, e transformou-as em forças e oportunidades.

## **2.5 Vantagem Competitiva**

A *Attitude* possui como vantagens competitivas a elaboração de projetos personalizados e exclusivos, o contato direto entre cliente e representante no momento do pedido (o segundo é que procura o cliente e não o inverso), o *feedback* com o cliente no período pós-venda, para manter a fidelização em pedidos futuros. Além disso, o preço será acessível a todos, levando em consideração os fatores de qualidade e custos de produção.

No que se refere à promoção esta se fará mediante divulgação nos meios de comunicação da região (como rádio, jornais locais, panfletos, outdoors, etc.) e em feiras da região, como FEICER e Jaraguá *Expo Fashion*.

## **2.6 Pesquisa de Mercado**

Após a pesquisa de mercado constatou-se que os segmentos que mais utilizam uniformes são as escolas, sendo seguidas pelas empresas, hospitais e bancos. Diagnosticou-se também que a malha é a matéria-prima predileta na confecção de uniformes. Dentre os fatores determinantes para a aquisição do produto estão: preço, qualidade do produto, qualidade no atendimento, conforto, comodidade e beleza.

## **2.7 Plano de Marketing**

A *Attitude* estabeleceu suas estratégias baseando-se nos chamados 5Ps do marketing: Produto personalizado, que oferece qualidade e beleza; Preço acessível a todas as classes sociais – R\$ 15,00; Praça, onde a localização estratégica beneficia tanto clientes quanto fornecedores; Propaganda feita nos meios de comunicação local e através de panfletos, outdoors e; Promoção feita em épocas de sazonalidade, promovendo descontos de até 20% e oferecendo formas de pagamento diferenciadas (cheque e cartão).

Além desses 5Ps, dar-se-á ênfase às pessoas que trabalham diretamente no processo produtivo. Banco de horas e autorização para participação de cursos será ofertado.

## **2.8 Investimento Inicial**

A empresa possui como capital de giro inicial R\$ 30.000,00, necessários para o pagamento dos custos e despesas. Porém, como investimentos fixos necessários serão contabilizados R\$ 24.000,00, dos quais são distribuídos em Imóvel (R\$ 15.000,00), Máquinas e Equipamentos (R\$ 8.480,00), Móveis e Utensílios (R\$ 1.250,00) e Outros (R\$ 220,00).

## **2.9 Receitas e Custos Previstos**

A previsão de Custos Anuais Fixos (Água, Energia, Telefone, Material de Limpeza e Conservação, Lanche, Propaganda, Transportadora, Correios, Honorários Contábeis, Pró-Labore + Encargos, Salário de Funcionários + Encargos, Depreciação, Manutenção e Seguro, outras despesas) será de R\$ 67.912,32. Os custos variáveis (Matéria-prima, ICMS e Simples) serão de R\$ 143.712,00 e a dedução de vendas será de R\$ 288.000,00, totalizando um Lucro Operacional de R\$ 76.375,68.

## **2.10 Análise de Cenários**

Após o resultado da pesquisa junto ao cliente observou-se que os cenários que provocam sensibilidade e risco são o tecnológico e o econômico. O primeiro refere-se a terceirização do setor de silk-screen, pois a *Attitude* não possui estrutura para abarcar esse tipo de serviço. O segundo refere-se ao cultural, pois ainda existem pessoas que preferem uniformes de tecidos, como musseline e gabardine. Mas, cabe ressaltar que a mentalidade das pessoas está modificando, visto que o resultado das pesquisas aponta a malha como matéria-prima ideal para confecção de uniformes, cerca de 80% de preferência.

## **2.11 Payback**

Após análise do investimento fixo necessário, dos custos fixos e variáveis, da previsão de receita, concluiu-se que o prazo de retorno do investimento é de 1 ano e nove meses, que a rentabilidade é de 306,11%, que a lucratividade é de 26,52% e que o ponto de equilíbrio gira em torno de R\$ 49.800,00.

### **2.13. Competência dos responsáveis**

Como toda empresa é formada por pessoas, apresentamos os responsáveis pela condução da empresa e respectivas competências. Estarão incumbidas da administração geral, área financeira e contabilidade, contribuirão nas decisões de liberação de capital para ampliação de melhoramentos quando necessário, controle de custos, pagamentos e provisões para a área de marketing.

A área de marketing terá um grande desafio na criação e manutenção de imagem da empresa junto ao público-alvo.

Desta forma, podem ser definidas as principais funções de uma empresa varejista.

segundo WEBTER (1974)<sup>10</sup>:

- Vendas: promover o produto junto a clientes potenciais;
- Compras: comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda;
- Seleção: fazer um sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais;
- Financiamento: oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação, providenciar também recursos para os vendedores a fim de ajudá-los a financiar seus negócios;

---

<sup>10</sup> WEBTER, F. E. *Marketing for managers*. New York: Harper & Row, 1974.

- Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor;
- Distribuição: comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes;
- Controle de qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento;
- Transportes: movimentação física do produto do produtor ao consumidor;
- Informações de Marketing: prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preço;
- Riscos: absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques e obsolescência de produtos.

#### **2.14. Formatos Varejistas**

De acordo com DUNNE e LUSCH (1999)<sup>11</sup>, classificar o varejo pode ajudar a compreensão da concorrência e as principais mudanças que ocorrem no setor.

Segundo KOTLER (1993)<sup>12</sup>, os varejistas assumem uma grande variedade de tipos e novos tipos continuam surgindo. Entre as várias classificações, Kotler adota a seguinte: Lojas de Varejo, Varejo sem loja e Organizações de Varejo.

O Varejo sem loja é classificado em venda direta, venda automática e serviço de compra. As organizações de varejo são também chamadas de varejo corporativo. Os cinco principais tipos de varejo corporativo são as redes corporativas, as cooperativas de varejo, as

---

<sup>11</sup> DUNNE, P.; LUSCH, R. *Retailing*. Orlando: The Dryden Press, 1999.

<sup>12</sup> KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.

cooperativas de consumidores, as franquias e os conglomerados de comercialização. Por fim, as lojas de varejo são agrupadas em diversos tipos de lojas, que se referem às:

- Lojas de especialidade: vendem uma linha de produtos estreita, mas com grande sortimento dentro desta linha. Podem ser sub-classificadas pelo grau de abrangência desta linha de produtos, podendo ser de linha única, de linha limitada e de linha superespecializada (por encomenda). Este formato é o que mais se adequa à loja que será fonte deste estudo de caso.

Lojas de departamento: vende diversas linhas de produtos, onde cada linha é operada como um departamento separado, administrada por compradores especializados.

- Supermercados: organização relativamente grande, que opera com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinado a atender as necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos para a manutenção do lar. Vem passando por diversas modificações, ampliando sua área de vendas e sua linha de produtos.

- Lojas de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário comercial e sete dias por semana. Vendem uma linha limitada e de alta rotatividade.

- Super lojas, lojas mistas e hipermercados: grande espaço de vendas, visando atender às necessidades totais dos consumidores, geralmente oferecendo serviços. Trabalha com exposição de grandes volumes de produtos, com mínima manipulação por parte de funcionários.

- Lojas de descontos: vende mercadorias padronizadas a preços mais baixos, pois trabalham com grande volume e margens baixas com grande extensão e profundidade de produtos.

- Varejos de liquidação: trabalham da mesma forma que as lojas de descontos, porém com preços de atacado, margens menores e sortimento variável. Podem ser do tipo outlets, clubes de compra e outlets independentes.

- Centros comerciais: geralmente, localizam-se em áreas mais antigas das cidades, com tráfego intenso de veículos. Predominam em regiões centrais.

Tendência ao deslocamento para regiões periféricas, em virtude dos hábitos e residência dos consumidores, além da saturação dos grandes centros.

Toda confecção deve estar atenta às tendências de mercado.

Na decisão de estratégias de empresas no mundo contemporâneo existe uma máxima que diz que há dois tipos de empresas: as empresas que mudam e as empresas que fecham.

A empresa é inovadora, busca tendências internacionais, possui reconhecimento de marca pelo segmento, é influenciadora, sua empresa pode lançar produtos que ainda farão a moda na sua região ou localidade.

A empresa possui dois sócios, sendo que um deles está cursando graduação em Administração de Empresas e o outro procura acompanhar o mercado participando de cursos nas instituições da região, como SENAC. Cabe ressaltar que ambos possuem experiência no ramo de confecções, pois um deles trabalhou como gerente financeiro e administrativo da *Lella Confecções* muitos anos e o outro tem experiência em gerência de produção.

### 3. PLANO DE MARKETING

#### 3.1 – Situação

*Segundo Philip Kotler (2000:29)<sup>13</sup>, "marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos das pessoas, através dos processos de trocas mercantis".*

A *Attitude* estabeleceu suas estratégias baseando-se nos chamados 5Ps do marketing:

- Produto personalizado, que oferece qualidade e beleza;
- Preço acessível a todas as classes sociais – R\$ 15,00;
- Praça, onde a localização estratégica beneficia tanto clientes quanto fornecedores;
- Propaganda feita nos meios de comunicação local e através de panfletos, outdoors e;
- Promoção feita em épocas de sazonalidade, promovendo descontos de até 20% e oferecendo formas de pagamento diferenciadas (cheque e cartão).

Além desses 5Ps, dar-se-á ênfase às pessoas que trabalham diretamente no processo produtivo. Banco de horas e autorização para participação de cursos será ofertado.

A empresa possui como capital de giro inicial R\$ 30.000,00, necessários para o pagamento dos custos e despesas. Porém, como investimentos fixos necessários serão contabilizados R\$ 24.000,00, dos quais são distribuídos em Imóvel (R\$ 15.000,00), Máquinas e Equipamentos (R\$ 8.480,00), Móveis e Utensílios (R\$ 1.250,00) e Outros (R\$ 220,00).

Cada sócio desempenhará um papel definido, além de permanecer no estabelecimento em dias escalonados, mantendo sempre a presença diária de um responsável.

As informações e novidades são fomentadas mediante revistas especializadas, periódicos e sites do ramo. As novidades são captadas através de visitas a feiras e desfiles, promovidos pelas principais marcas do setor.

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam lucro. São Paulo: Atlas, 1994.

### **3.2 – Concorrentes**

A região é bastante conhecida pelo mercado de confecções, tendo a cidade de Jaraguá como o mercado mais promissor. No entanto, esta se destaca pela confecção de peças jeans.

Uruana, por sua vez, se destaca pela confecção de roupas infanto-juvenis, se destacando a Lella Confecções e a Gato Coral.

A produção de uniformes personalizados é pouco explorada nessa região (Vale São Patrício), tendo apenas uma empresa concorrente (*Winner Confecções*, cuja sede encontra-se na cidade de Ceres – GO), o que, de certo modo, favorece o negócio da *Attitude Confecção*. Muitas confecções se propõem em confeccionar uniformes, conforme pedidos, mas não se limitam exclusivamente a esse ramo. Em relação aos pontos positivos e negativos observa-se que a *Winner Confecções* possui pontos fracos que podem comprometer o sucesso do negócio, como atendimento não-personalizado, preços altos e a falta de representantes diretos que divulgam o produto. O ponto forte que se destaca é a qualidade. Como diferencial competitivo, em relação à empresa concorrente, a *Attitude* propõe atendimento personalizado (a empresa que vai até o cliente e não o oposto), melhores condições de pagamento (vendas a prazo e desconto, conforme a quantidade de peças solicitadas), entrega rápida do produto e padrão de qualidade, voltando-se assim, para a satisfação do cliente. Cabe, deste modo, transformar os pontos fracos da empresa concorrente em pontos fortes da *Attitude*, a fim de alcançar a eficiência e a eficácia.

### **3.3 – Fornecedores**

O mercado fornecedor favorece a região do Vale São Patrício, pois em nossa região existe uma grande diversidade de atacadistas e distribuidores, que nos proporciona uma grande variedade de benefícios.

Mas, diante das pesquisas, qualitativa e quantitativa de que o mercado goiano, principalmente a capital (Goiânia) favorece a aquisição da matéria-prima em até 80%, duas empresas se destacaram:

- Trevo Malhas, Av. São Paulo, Campinas. Goiânia – GO.
- Costa Rica Malhas, Av. Anhanguera, Campinas. Goiânia – GO.

Ambas as empresas são de grande porte e são especializadas na venda de matéria-prima para confecção. A primeira se destaca pelo menor tempo de entrega (cerca de 5 dias após o pedido) e pela variedade de produtos (malhas de cores variadas, texturas diversificadas, produtos para acabamentos) oferecidos enquanto a segunda se sobressai pelo melhor preço (cerca de 5% mais baixo do que a Trevo Malhas) e pelas melhores condições de pagamento (oferece 15 dias para que a empresa efetue o pagamento).

A aquisição do estoque inicial foi feita através de uma análise minuciosa, levando em consideração os melhores preços e as condições oferecidas pelos fornecedores. Apesar de possuírem pontos positivos e negativos, a *Attitude* preferiu manter esses dois fornecedores em potencial.

### **3.4 – Clientes**

A *Attitude Confecção* pretende atender a necessidade de vários segmentos (escolas, bancos, hospitais, comércio, empresas, etc.) da região do Vale São Patrício, que abrange cerca de 30 cidades, sendo Uruana, Carmo do Rio Verde, Ceres, Rialma, Rianópolis, Rubiataba, Itapaci, Ipiranga, Nova Glória, Santa Isabel, Goianésia, Jaraguá, São Patrício, Campos Verdes, dentre outras.

A produção de informes atenderá uma faixa etária diversificada (infantil, infanto-juvenil até adulto) e, conseqüentemente, classes sociais variadas. O segmento que mais se destaca na aquisição de uniformes são as escolas 60%, sendo seguidos por empresas 30%, hospitais 5% e bancos 2%.

Após uma pesquisa realizada, constatou-se que 80% dos clientes adquirem produtos mediante a qualidade do produto, preço acessível e garantia rápida de entrega. Sendo assim, a *Attitude* decidiu investir nesses fatores decisivos, englobando ainda a elaboração de projetos personalizados e a comodidade na hora de fazer os pedidos, como deslocamento do representante até o cliente (poupando o inverso).

A preferência por uniformes de malha é de 90% dos entrevistados. A *Attitude*, visando agradar a preferência do cliente, adotou como matéria-prima a malha Pv Elisabeth, que proporciona maior conforto e mobilidade nas atividades diárias.

Através de pesquisas realizadas pôde-se perceber que 45% do público-alvo têm hábitos de fazer compras de uniformes com uma freqüência bem razoável, essa prioridade é

de até duas vezes no ano. Sendo assim, a empresa necessita manter contato pós-venda, para garantir a fidelização do cliente.

### **3.5 – Pessoal**

Fizemos inúmeras pesquisas e concluímos que é uma externalidade forte a questão da mão-de-obra qualificada no mercado Uruana e região do Vale de São Patrício.

A princípio faremos alguns treinamentos e posteriormente entraremos em contato com empresas especializadas nesta área, formando parcerias para um melhor atendimento.

Os valores a serem pagos em salários será baseado na média de mercado, levando em consideração os encargos sociais legais.

### **3.6 – Descrição legal**

De acordo com as orientações de um contador, a melhor forma de abrir nossa empresa é por cotas de responsabilidade Ltda., por se tratar de vários sócios, facilitando assim qualquer alteração contratual, tanto na saída de um sócio, quanto na entrada de um novo sócio. Facilitando também outras alterações que se façam necessárias ao funcionamento da empresa, perante bancos e instituições de créditos.

A sociedade Ltda é aberta legalmente através de homologação de seu contrato social junto ao órgão competente, ou seja, Junta Comercial do Estado.

### **3.7 – Externalidades**

Constituem os fatores críticos de sucesso do empreendimento, opondo-se às razões econômicas da população, a ausência de informações sobre o bem vestir e o tempo em que a loja vai dispor para se firmar no mercado do Vale de São Patrício não desconsiderando a pequena proporção do público alvo.

Além dessas, existem inúmeras externalidades no mercado local que possivelmente afetarão a empresa. Mas, pretendemos desenvolver habilidades para enfrentar tais situações e obtermos sucesso.

O plano de ação é extremamente importante para garantir que os uniformes sejam expostos. Para isto é necessário determinar prioridades, quem é responsável pela resolução de determinado problema e ter certeza de que todos estão envolvidos no trabalho de uma forma ativa.

Plano de ação: passo-a-passo

Passo 1: A lista de idéias

Sem dúvidas, cada representante sindical tem suas idéias sobre os assuntos do seu interesse.

- Será que os outros sabem disso?
- Será que os objetivos de pessoas distintas são parecidos?

Primeiro passo – fazer uma lista com as idéias de todos os funcionários desta empresa. Não esqueçam de marcar na lista os cargos e as funções destas pessoas.

Passo 2: A concretização dos objetivos

- Será que os objetivos para cada um dos assuntos estão claramente definidos?

Ao discutir tal objetivo as pessoas provavelmente não chegarão a um consenso. Uns considerarão que as condições melhorarão quando um novo piso de concreto esteja pronto e pintado. Outros considerarão que as condições melhorarão com a compra de EPIs.

Equipamentos de Proteção Individual e sua distribuição para todos os Trabalhadores. Um grupo discordará dizendo que estes objetivos nunca serão atingidos porque o que precisa mesmo são exaustores e ventiladores na sessão, principalmente em seus postos de trabalho.

A necessidade de mudança no modo de produção e que só com isso conquistaremos melhores condições de trabalho.

Para evitar que a discussão perca o rumo, seria importante determinar quais são os resultados concretos que gostaríamos de atingir. A concretização do objetivo é extremamente importante.

### Passo 3: As prioridades

Os representantes sindicais não conseguem cuidar de todas as tarefas ao mesmo tempo. É necessário fazer uma escolha baseados em argumentos consistentes e nas habilidades de cada um. Para tanto podemos estabelecer uma tabela de critérios e prioridades.

Ao estabelecer a lista de prioridades leve em consideração qual dos critérios que leve a sucesso da empresa.

Avaliando cada problema assim, critério por critério, você conseguirá determinar aquele que, segundo o seu ponto de vista, tem maior prioridade, ou seja, o que receber maior quantidade de pontos.

### **3.8. Aplicação na empresa**

*Attitude Confecções Ltda* será uma empresa de pequeno porte, o que facilitará o convívio entre seus funcionários e proprietários. Para que tenha sempre um clima agradável e descontraído, os sócios respeitarão a cultura de cada funcionário, atuando sobre as restrições organizacionais que operam sobre eles.

O feedback na *Attitude Confecções Ltda* será:

- Descritivo ao contrário de ser um processo de avaliação: ao relatar um evento, sem julgamentos, reduzem-se as possibilidades de reações defensivas. Quem ouve, usa o dado e a informação como julgar conveniente;
- Específico ao contrário de verbalizar uma generalização: "na última reunião você fez o que tem feito outras vezes, deixou de ouvir a opinião dos demais e novamente fomos forçados a aceitar sua decisão". Ao verbalizar desta maneira, indicou-se o comportamento na determinada reunião e em outras, porém, não se acusou a pessoa de "controlador ou autoritário".

- Compatível com as motivações e objetivos de ambos (sócios e funcionários): quando atende apenas ao interesse de desabafo do emissor pode ser muito destrutivo, de acordo com a agressividade presente, irritação ou raiva.
- Direcionado a esferas de atuação em que o funcionário tenha possibilidade de aperfeiçoar: características pessoais, idiossincrasias, limitações de raciocínio e outras manifestações individuais não podem ser apontadas como falhas, mas toleradas como próprias daquele indivíduo.
- Solicitado, desejado e oportuno: é útil quando os observadores podem ajudar e mais próximo do comportamento ou fato em questão.
- Referir-se à pessoa presente: falar no próprio nome e não fazer referências a terceiros - "muita gente já falou sobre isso de você". O feedback serve para aperfeiçoar o comportamento de alguém em relação a nós e nosso grupo.

É necessário que primeiro seja feito um trabalho de conscientização com os funcionários para que esta mudança ocorra dentro de cada um; só assim, este método poderá ser implantado com sucesso na empresa.

## **4. PESQUISA E PLANO DE MARKETING**

### **4.1. Pesquisa de Marketing**

#### **4.1.1. Etapas da Pesquisa de Marketing**

##### **Problema**

Traçar o perfil do consumidor de uniformes no Vale São Patrício, bem como identificar suas preferências, necessidades e desejos.

##### **Objetivos**

- Identificar o segmento que mais adquire uniforme.
- Conhecer as preferências em relação à matéria-prima utilizada na confecção de uniformes.
- Verificar a frequência em que os entrevistados adquirem uniformes.

- Identificar os fatores determinantes para aquisição de uniformes.

#### **4.1.2. Resultado da Pesquisa**

##### **População Pesquisada**

A população pesquisada é composta por 60% de mulheres e 40% por homens residentes nas 20 cidades que compõem o Vale São Patrício, com idades variadas – de 5 a 60 anos.

##### **Método de Pesquisa**

Lakatos; Marconi (2003) classificam a pesquisa quanto a sua natureza (básica ou fundamental; aplicada ou tecnológica), aos seus objetivos (exploratória; descritiva ou explicativa), aos procedimentos (experimental; operacional; estudo de caso) e ao local de realização da mesma (laboratório ou campo). Os referidos autores ainda destacam o modo de aquisição das referências, sendo bibliográfica ou documental.

Fernandes (2000) destaca ainda os métodos quantitativos e qualitativos. Conforme destacam Lakatos; Marconi (2003) e Fernandes (2000) tem-se que a presente pesquisa é de natureza tecnológica, com objetivos de caráter quantitativo e descritivo.

O método quantitativo destaca-se pela objetividade; pela orientação aos resultados; dados confiáveis, concretos e replicáveis; perspectiva do outsider (quem está fora); medição intrusa e controlada; procura os fatos ou causas do fenômeno, sem atentar para os indivíduos e; presumir uma realidade estável. Por sua vez, o método descritivo procurar-se-á, a partir dos dados quantitativos, analisar os fenômenos de forma objetiva.

Mediante a população utilizada na pesquisa, procurou-se utilizar a amostragem, associando-se à estatística para este fim. Os resultados da pesquisa foram analisados e interpretados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas.

## Cálculo Amostral

A fórmula para determinação da amostra foi feita através do método probabilístico, utilizando-se da seguinte fórmula:

$$\delta p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \cdot Z$$

n → amostra = ?

N → população a ser pesquisada = desconhecida ou maior que 10.000

p → porcentagem dos elementos da amostra favoráveis ao atributo pesquisado = 50%

q → porcentagem dos elementos da amostra desfavoráveis ao atributo pesquisado = 50%

Z → margem de segurança = 90% respectivo desvio padrão = 1,3

$\delta p$  → desvio-padrão da proporção = 10 de erro para mais ou para menos

## Pesquisa de Clientes

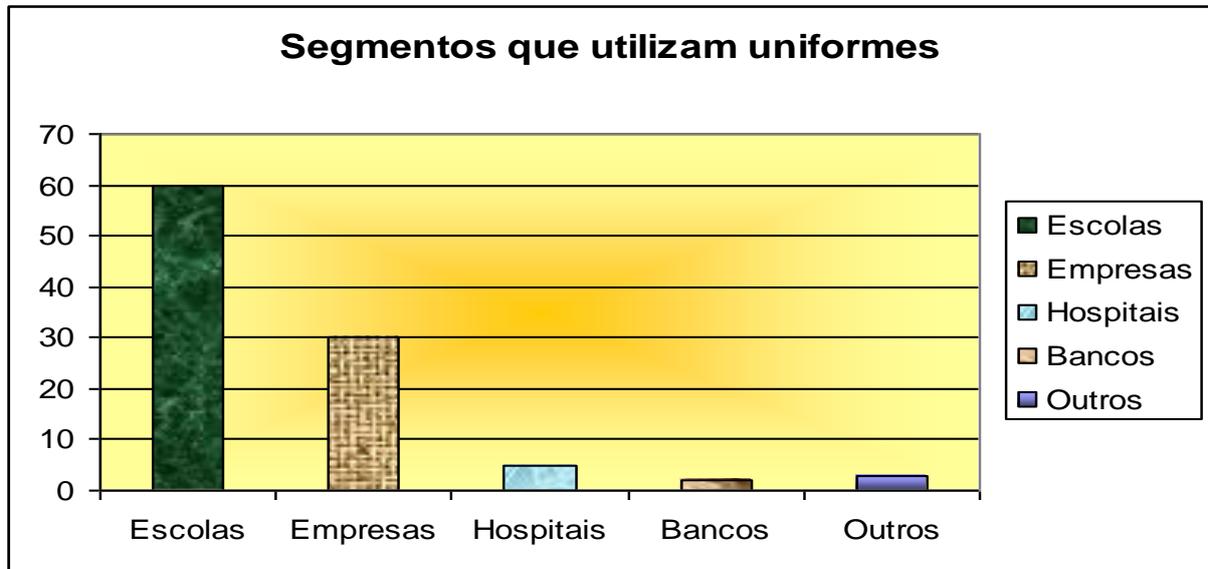
O questionário compôs-se de quatro perguntas fechadas, sendo as seguintes:

1. Qual o segmento que mais utiliza uniforme?
2. Caso você utilize uniforme, marque a frequência de aquisição por ano?
3. Que tipo de tecido você mais gosta para uniforme?
4. Qual o fator determinante para a aquisição de um uniforme?

A primeira pergunta teve como objetivo relacionar os segmentos da sociedade que mais utilizam uniforme. As escolas se destacam (60%), sendo seguidas por empresas em geral (30%). Percebe-se que as escolas têm preferência pelo uso do uniforme com objetivo de identificação do aluno, que em sua maioria são menores de idade, e, por conseguinte, divulgar sua “imagem” no mercado. As empresas, por sua vez, utilizam o uniforme para aumentar o conceito de organização.

De acordo com os resultados, apresentados no gráfico abaixo, percebe-se que a *Attitude* deve investir nesses segmentos, com intuito de alavancar no mercado.

**Gráfico 1** – Segmentos que utilizam uniformes



**Fonte:** Os autores

Em relação à frequência de aquisição de uniformes percebeu-se que os indivíduos costumam adquirir, no mínimo, duas vezes por ano (50%). No momento do pedido, percebe-se que os clientes optam por solicitar dois uniformes de uma única vez, visto que trabalham cerca de 40 horas semanais.

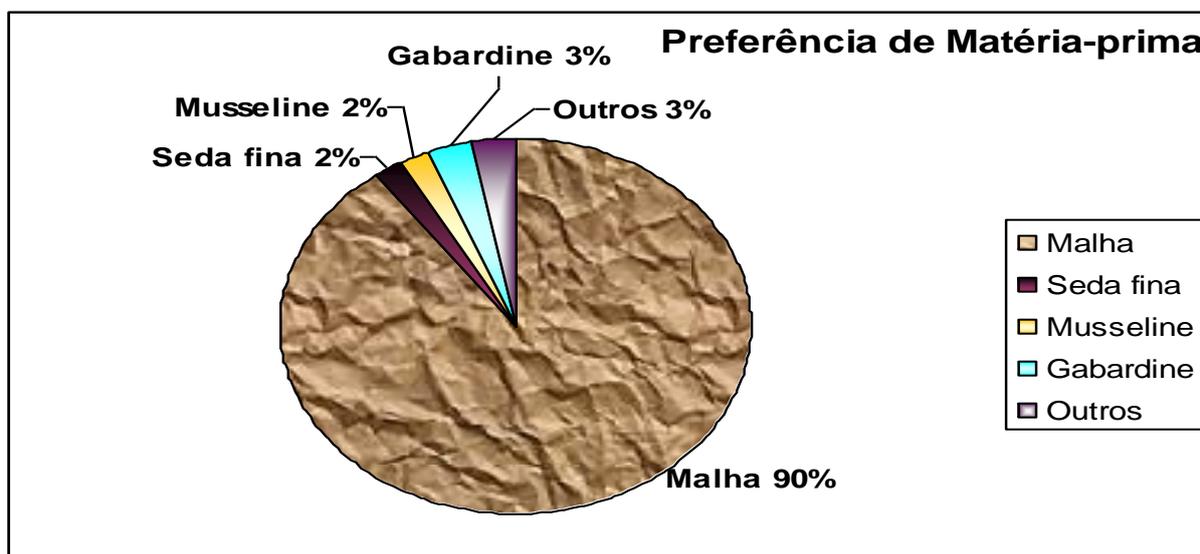
**Gráfico 2** – Frequência de aquisição de uniformes/ano



**Fonte:** Os autores

A terceira pergunta referiu-se a preferência pela matéria-prima utilizada na confecção de uniforme. Embora existam segmentos que utilizam uniformes de tecidos variados, como musseline, gabardine, seda fina, dentre outros, observa-se a preferência pela malha. A maioria dos entrevistados optou pela malha porque esta lhe permite maior mobilidade, lhe dá mais conforto e evita acidentes, como rompimento de costuras.

**Gráfico 3** – Preferência de matéria-prima



**Fonte:** Os autores

A quarta pergunta teve como finalidade diagnosticar os fatores determinantes pela aquisição de um uniforme. Pode-se observar que o preço foi o fator preponderante quanto à escolha (30%), sendo seguido pela qualidade do produto (20%) e do atendimento (20%), conforto (10%), comodidade (5%) e beleza (5%), conforme mostra o gráfico abaixo:

**Gráfico 4** – Fatores determinantes para aquisição de uniforme



Fonte: Os autores

## 4.2. Plano de Marketing

### 4.2.1. Estratégia de Marketing

Segundo Philip Kotler (2000, p. 29), "marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos das pessoas, através dos processos de trocas mercantis".

A estratégia pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir. Em Marketing, a estratégia também é muito importante, pois uma Estratégia de Marketing errada pode destruir uma empresa/produto antes mesmo de ser implementada, independente da qualidade do produto da empresa ser de alta qualidade ou não.

Quando se fala em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 5Ps do Marketing: Produto (posicionamento), Preço, Praça (canais de distribuição), Propaganda e Promoção. A estratégia de vendas está relacionada diretamente com a Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas.

Baseando-se nestes aspectos a *Attitude*, no que tange às estratégias de marketing, dará maior ênfase aos 4Ps: produto, preço, ponto e promoção.

- *Produto* – Através de pesquisa constatou-se a necessidade de um produto que atendesse as seguintes necessidades dos clientes: qualidade tanto das peças quanto do atendimento oferecido, conforto, comodidade, beleza, entre outros. O uniforme tornou-se marca registrada das empresas, o que de certo modo, propicia à *Attitude* o crescimento ideal. Na comercialização dos uniformes teremos um grande diferencial em relação ao atendimento com nossos clientes: atendimento individual e personalizado, através de contato direto com os representantes especializados, que atenderão aos clientes em seu próprio ambiente de trabalho. Para que isso aconteça basta o agendamento da visita, e ainda estará atendendo àqueles que visitarem a confecção. Também adotaremos serviços de pós-vendas, como pesquisa com o cliente para saber o grau de qualidade do produto, ou seja, o quanto está satisfeito. Para manter a fidelização do cliente serão oferecidos descontos (100 peças produzidas e pagamento à vista – até 20%). De acordo com os resultados da pesquisa 90% das pessoas prefere uniformes de malha, o que favorece a penetração e permanência da *Attitude* no mercado.

- *Preço* – Os preços serão competitivos, de acordo com pesquisa de mercado, e alinhados com os da concorrência. Produzir mais peças a um custo baixo é uma das metas da *Attitude*, pois sua finalidade a curto prazo é manter seu ponto de equilíbrio, conquistar clientes e torná-los fiéis, conquistando o mercado e expandindo a demanda pelo seu produto. O nível de preço será por peça, que a princípio será de R\$ 15,00. O pagamento poderá ser parcelado e ser efetuado através de cheques ou cartão. E em caso de pagamento à vista, o cliente terá desconto de até 20%, dependendo da quantidade de peças adquiridas.

- *Ponto* – O local escolhido para instalação da empresa é estratégico por se tratar de uma região onde a população é de classe média e média alta. Está situado no seguinte endereço: Rua Miguel Ribeiro, nº. 195, Centro, Uruana – GO. O referido ponto fica próximo da área comercial de Uruana (cerca de 1000 m), da Prefeitura Municipal (500 m), do Fórum (800 m), do Hospital (150 m) o que facilita o acesso de clientes e fornecedores. A *Attitude* possui um mostruário com malhas de cores e textura variadas. Além disso, possui alguns modelos que podem facilitar a escolha do cliente. Em relação à venda nas cidades do Vale São Patrício, a empresa contará com um representante que presta serviços diretos ao cliente, elaborando projetos personalizados e calculando o orçamento. No que tange ao fornecimento do produto, a empresa adquirirá o produto através de pedido, cabendo ao fornecedor enviá-lo por meio da transportadora, ônibus e/ou correio. Conforme contrato firmado com os

fornecedores, quando o representante da *Attitude* adquirir a matéria-prima pessoalmente, este terá desconto e pode trazê-la em seu próprio meio de transporte.

- *Promoção* – A campanha publicitária de lançamento da empresa será feita através de divulgações em encartes de jornais da região, folderes, participação em eventos (como FEICER, Jaraguá Expo Fashion, etc.), outdoors e anúncios em rádios e carros propagandas. Ofertas especiais serão concedidas, como por exemplo: encomenda de um número X de peças, o cliente terá direito a um desconto especial. Essa atitude oferece incentivo para que este possível cliente faça a escolha mais certa para a encomenda do produto, o que possivelmente trará mais clientes, expandindo o mercado. O próprio representante, através das vendas, estará divulgando o trabalho da *Attitude*, pois através de seu mostruário pode divulgar as malhas e os modelos confeccionados pela empresa. No mês de fevereiro, época de sazonalidade, a *Attitude* fará promoções como desconto e parcelamento. Em eventos, como Festa Nacional da Melancia, a empresa patrocinará camisetas para os organizadores.

Além desses 4Ps, é necessário focar as *Pessoas* que, são fundamentais para o sucesso da empresa. Sendo assim, a *Attitude* manterá um elo de comunicação constante com seus funcionários, amenizando conflitos e visando um ótimo clima organizacional. Em relação aos cursos de capacitação, a empresa dispensará o funcionário (sem corte de salário) para que este possa fazer cursos no SENAC e/ou outras instituições, desde que este possa arcar com as despesas de custo e, apresente o certificado. Reuniões periódicas serão feitas para avaliar o nível de produtividade e satisfação dos funcionários. O banco de horas será criado, a fim de que o funcionário acumule horas para que não fique prejudicado caso tenha que se ausentar do trabalho (doenças, morte de familiares, etc.).

## 5. PLANO ESTRATÉGICO

Comercializaremos produtos de alta qualidade, conhecidos e recomendados por usuários e profissionais da área, produzidos por empresas sérias, comprometidas com a beleza e bem-estar dos consumidores.

Na comercialização dos produtos e acessórios teremos um diferencial em relação ao atendimento com nossos clientes: atendimento individual e personalizado, através de contato direto com estilistas e outros profissionais da área de moda, que atenderão os clientes, que estarão visitando nossa loja. Também adotaremos serviços de pós-vendas.

- Mala-direta;
- Sistema de telemarketing;
- Pesquisa com o cliente para saber o grau de satisfação dos produtos e serviços;

A princípio nossa empresa pretende se lançar no mercado, para que seus consumidores possam conhecê-la melhor, a fim de se saber qual a real aceitação do público.

A apresentação da loja também faz o marketing da empresa. A fachada deve ser atraente e convidativa, afim de que o cliente possa entrar por livre espontânea vontade. Dentro da loja deve se sentir confortável, seguro e estimulado a comprar. Aproveitar o máximo possível os espaços disponíveis para informar o que a empresa oferece, tomando cuidado com a poluição visual.

A Attitude Confecções produzirá uniformes escolares e para os demais segmentos do mercado, como comércios em geral, hospitais, bancos, dentre outros. A matéria-prima utilizada na confecção dos uniformes é a malha Pv Elizabeth, que proporciona maior conforto e comodidade. Para cada pedido será feito um projeto, que estipulará cor, modelo, tamanho, quantidade e valor. Inicialmente, estima-se o valor de R\$ 15,00 por produção.

A Attitude possui um capital de giro de R\$ 30.000,00, que cobrirá as despesas de custos fixos e variáveis iniciais. A princípio a necessidade de empréstimos bancários será descartada, o que favorece o ponto de equilíbrio e a margem de lucro do negócio.

## **5.1. Plano de comercialização**

A *Attitude Confecção* pretende atender a necessidade de vários segmentos (escolas, bancos, hospitais, comércio, empresas, etc.) da região do Vale São Patrício, que abrange cerca de 30 cidades, sendo Uruana, Carmo do Rio Verde, Ceres, Rialma, Rianápolis, Rubiataba, Itapaci, Ipiranga, Nova Glória, Santa Isabel, Goianésia, Jaraguá, São Patrício, Campos Verdes, dentre outras.

A produção de informes atenderá uma faixa etária diversificada (infantil, infanto-juvenil até adulto) e, conseqüentemente, classes sociais variadas. O segmento que mais se destaca na aquisição de uniformes são as escolas 60%, sendo seguidos por empresas 30%, hospitais 5% e bancos 2%.

Após uma pesquisa realizada, constatou-se 80% dos clientes adquirem produtos mediante a qualidade do produto, preço acessível e garantia rápida de entrega. Sendo assim, a *Attitude* decidiu investir nesses fatores decisivos, englobando ainda a elaboração de projetos personalizados e a comodidade na hora de fazer os pedidos, como deslocamento do representante até o cliente (poupando o inverso).

A preferência por uniformes de malha é de 90% dos entrevistados. A *Attitude*, visando agradar a preferência do cliente, adotou como matéria-prima a malha Pv Elisabeth, que proporciona maior conforto e mobilidade nas atividades diárias.

Através de pesquisas realizadas pôde-se perceber que 45% do público-alvo têm hábitos de fazer compras de uniformes com uma freqüência bem razoável, essa prioridade é de até duas vezes no ano. Sendo assim, a empresa necessita manter contato pós-venda, para garantir a fidelização do cliente.

## **5.2. Natureza Jurídica e Estrutura Organizacional**

A *Attitude Confecção* constitui uma microempresa, tendo sido implantada em 2007, com objetivo de atender a demanda do mercado de confecção de uniformes da região do Vale São Patrício. É composto por uma sociedade limitada, tendo inicialmente dois sócios, um majoritário que detém 95% e outro minoritário, com apenas 5% das quotas. O primeiro, por sua vez, assumirá o cargo de Gerente Administrativo /Financeiro/ Comercial/ RH e

Marketing da empresa, enquanto o segundo exercerá a função de Gerente de Produção, sendo responsável por todas as etapas de fabricação do produto.

De acordo com a Lei nº. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, Capítulo II, Art. 2º, II, a *Attitude Confecção* é considerada uma empresa de pequeno porte (microempresa), pois sua receita bruta é inferior a R\$ 60.000,00. Quanto ao Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, a referida confecção enquadra-se no Simples, tendo como ramo de atividade a indústria (confecção).

### 5.3. Currículo Resumido dos Sócios do Empreendimento

A *Attitude Confecção* é composta por dois sócios, sendo Húrsulla Thays e Ivonete da Silva Aguiar. A primeira possui experiência em gerência (administração, financeira e RH), pois trabalhou na *Lella Confecções* por 7 anos. Atualmente, esta está cursando a Graduação em Administração de Empresas na FACER.

A outra sócia possui experiência em produção e procura acompanhar o mercado exigente e competitivo, participando de cursos do SENAC, SEBRAE e outros oferecidos na região.

### 5.4. Quadro de Funcionários

A Confecção é constituída por uma equipe altamente competente, sendo que os sócios atuam na área administrativa, financeira, comercial, recursos humanos, marketing e de produção. Além dos sócios a equipe é formada por cinco funcionários, que exercem a função de costureira, modelagem, corte, distribuição, auxiliar e vendedor, conforme quadro de distribuição de tarefas a seguir:

**Quadro 2** – Funcionários da Empresa

<b>FUNÇÃO</b>	<b>QTDE.</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Gerente Administrativo, Financeiro, Comercial, Marketing, Recursos Humanos – Sócio.	01	Responsável pela organização, administrativa, delegando funções e atividades; fiscaliza o setor contábil e RH; controla pedidos; propõe atividades de marketing.

Gerente de Produção – Sócio	01	Responsável por fiscalizar o processo de produção do produto.
Vendedor	01	Representante e/ou entregador de mercadoria. Responsável por propor junto ao cliente o produto e entregá-lo.
Modelagem, Corte e Distribuição.	01	Apenas um funcionário é encarregado dos três processos, sendo que o modelista cria os moldes das camisetas; o responsável pelo corte o efetua de acordo com a demanda; o distribuidor é responsável pela entrega das peças cortadas aos costureiros e auxilia-os.
Costureira	02	1 costureira na máquina reta e goloneira e outra na máquina overloc. A máquina overloc realiza toda a costura de fechamento e prega de punho das camisetas. A máquina goloneira realiza parte do acabamento, sendo as barras e viés das camisetas. A máquina reta tem a função de fazer o acabamento da costura final, ou seja, o arremate.
Auxiliar	01	Responsável pelo auxílio ao processo de produção, acabamento (tirar linhas, verificar as peças produzidas, passar) e empacotamento.

**Fonte:** Os autores.

Porém, em épocas de sazonalidade, como fevereiro, o número de funcionários tende a aumentar, já que a empresa opta pela contratação temporária.

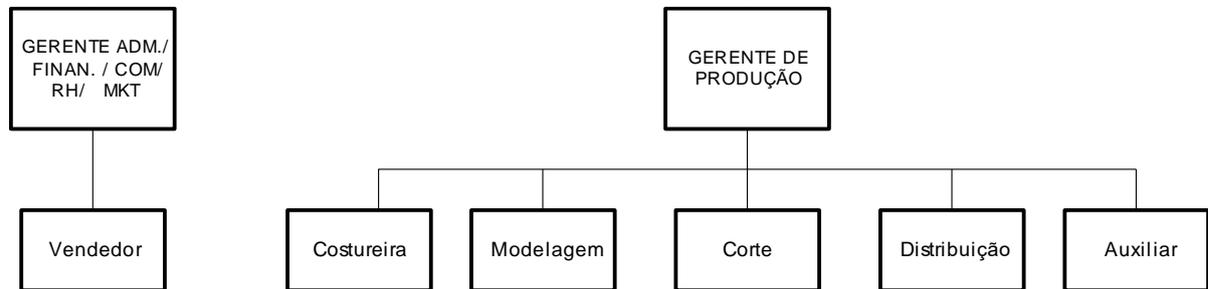
Em relação ao processo de contratação a empresa adota medidas criteriosas, principalmente, no que tange a experiência profissional e a cursos de capacitação, pois qualquer falha pode comprometer a produção e a rentabilidade do negócio.

A empresa não descarta a adoção de serviços terceirizados, como marketing e silk-screen. O silk-screen é todo terceirizado, sendo feito por uma empresa especializada (*Ailton's Silks*). Em relação à quantidade é de acordo com a demanda, sendo em torno de R\$ 1,00/cada.

## 5.5. Organograma da organização

A estrutura organizacional da empresa é representada pela figura a seguir:

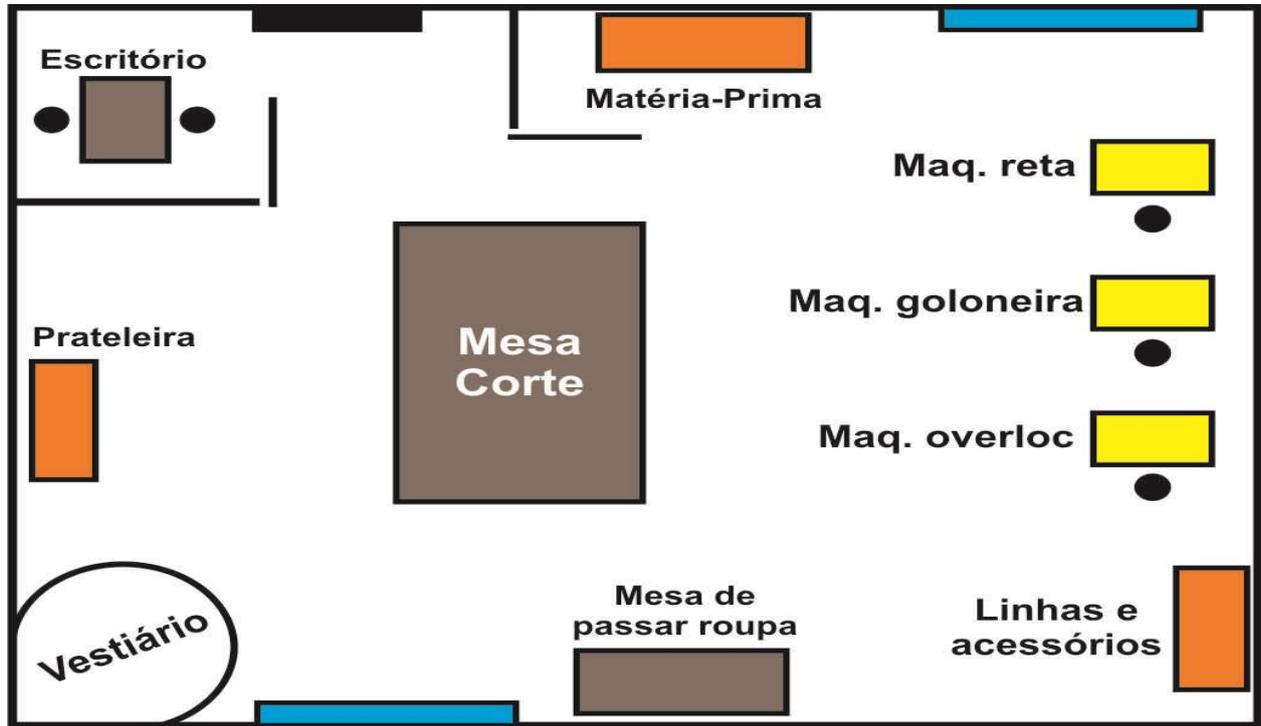
**Figura 1** – Organograma da *Attitude Confecção*



Fonte da Pesquisa: Os autores

## Layout e Mecanismo de Operacionalização Diária

Figura 2 – Layout Físico da *Attitude Confecção*



Fonte da Pesquisa: Os autores

**Tabela 1** – Demonstrativo de Investimento Analítico

<b>Item</b>	<b>Discriminação</b>	<b>Und.</b>	<b>Qtde.</b>	<b>Valor Unit. R\$</b>	<b>Valor Total R\$</b>
<b>1</b>	<b>Imóvel</b>				<b>15.000,00</b>
	Imóvel com 80 m <sup>2</sup> de área construída	01	un	15.000,00	15.000,00
<b>2</b>	<b>Máquinas e Equipamentos</b>				<b>8.480,00</b>
	Máquina Overloc Industrial	01	un	2.500,00	2.500,00
	Máquina Goloneira Industrial	01	un	3.000,00	3.000,00
	Máquina Reta Industrial	01	un	2.300,00	2.300,00
	Máquina de Corte	01	un	450,00	450,00
	Ferro Elétrico Doméstico	01	un	50,00	50,00
	Tesouras	06	un	30,00	180,00
<b>3</b>	<b>Móveis e Utensílios</b>				<b>1.250,00</b>
	Mesa (escritório)	01	un	200,00	200,00
	Cadeira (escritório)	02	un	100,00	200,00
	Mesa de Corte	01	un	350,00	350,00
	Prateleira	02	un	150,00	300,00
	Cadeiras	04	un	50,00	200,00
<b>4</b>	<b>Outros</b>				<b>220,00</b>
	Acessórios em geral*	-	-	-	220,00
<b>TOTAL</b>					<b>24.950,00</b>

\*Agulha de máquina, agulha de mão, abridor de casa, fita métrica, alfinete, carretilha, giz e papel molde.

**Fonte:** Os autores.

## 5.6. Ponto Comercial

A escolha pela cidade de Uruana deve-se a facilidade de deslocamento (rodovias em bom estado de conservação), o que beneficia o escoamento do produto. Em relação à localização, esta se encontra no centro comercial de Uruana, próximo à Casa de Saúde Santa Ana, Prefeitura Municipal, Fórum, Bancos, dentre outros. O prédio possui uma excelente estrutura, o que viabiliza o atendimento de seus clientes e favorece a produção.

A sede da empresa situa-se à Rua Miguel Ribeiro, nº. 195, Centro, Uruana – GO, possuindo uma área construída de 80 m<sup>2</sup>. O imóvel pertence ao sócio majoritário, não sendo necessário reforma ou ampliação das instalações a serem utilizadas.

### **5.7. Responsabilidade Social e Relacionamentos Empresariais**

Os sócios da *Attitude Confecção* pretendem disseminar a cultura de Responsabilidade Social em sua cidade, levando ao conhecimento de todos os empresários da região que independente de seu porte que ele pode contribuir e muito para que a qualidade de vida da sociedade se torne melhor. Para tanto pretende formar parcerias com a APAE e com Associação da Terceira Idade de Uruana, visando oferecer retalhos para a confecção de tapetes. O lucro proveniente da venda desse produto (tapete) será revertido em favor dessas instituições.

A empresa participará também de campanhas, como a do agasalho, promovidas pelo *Lions* Clube e pela Pastoral da Família da Igreja Católica, doando a confecção de agasalhos (mediante aquisição da matéria-prima pelas entidades). Além disso, a empresa procurará aumentar e manter forte sua rede de relações (*network*) com seus clientes, fornecedores e concorrentes, pois acredita que desta forma estará se relacionando de maneira positiva no mercado competitivo e exigente, no qual está inserido.

### **5.8. Análise SWOT**

Em relação à análise SWOT, podemos destacar os seguintes tópicos:

- *Forças* – A empresa busca ser líder no mercado de confecção de uniformes na região Vale São Patrício. Acredita-se, pois, que não será difícil, já que a empresa concorrente não oferece projetos personalizados, representantes treinados para atrair o cliente e marketing eficiente. A *Attitude Confecção* inovará em vários aspectos, como por exemplo: mostruário diversificado; atendimento personalizado, onde o representante se desloca até o cliente (escola, empresa, etc.) para diagnosticar sua necessidade; confecção baseada nos pedidos, evitando desperdício; qualidade da matéria-prima e das peças confeccionadas; propagandas nos principais meios de comunicação da região (jornais locais, rádio, carros de som, outdoors, panfletos, etc.).

- *Fraquezas* – A “quebra” de alguma máquina pode acarretar em atraso do andamento da produção, comprometendo a entrega. Para solucionar este problema a *Attitude* pretende manter contrato com uma oficina especializada para fazer a manutenção mensal, o que garante a durabilidade da máquina. No contrato, especificar-se-á que em caso de problema nas máquinas, a empresa deve se comprometer em efetuar o conserto em 24 h, no máximo.

- *Ameaças* – Outras confecções, que apesar de não serem específicas em uniformes, fabricam quando seus clientes encomendam. A solução para este empecilho é a divulgação dos serviços personalizados da *Attitude Confecção*, sua comodidade, preço e qualidade, vantagens estas que sobrepõe ao do concorrente.

- *Oportunidades* – A mudança de mentalidade dos empresários, que resolveram investir na imagem interna e externa da empresa favoreceu a confecção de uniformes especializados. Além disso, os elevados preços dos artigos de vestuário fizeram com que as pessoas aderissem ao uniforme. A *Attitude*, visando atender a este público resolveu investir neste ramo de atividade, o que favorece a região do Vale São Patrício.

## **5.8.1. Vantagem Competitiva**

### **5.8.1.1. Fontes Externas de Vantagem Competitiva**

Na região só há uma empresa concorrente que fabrica uniformes personalizados, o que não garante a fidelização do cliente. Para isso, a *Attitude Confecção* oferecerá a oportunidade de elaborar projetos personalizados e, contato direto com o cliente, através do representante. Buscar-se-á manter um *feedback* com o cliente, já que estes adquirem uniformes mais de uma vez por ano. Uma das vantagens da *Attitude* é que esta se enquadra no simples, o que garante o pagamento de impostos mais baixos. No que tange ao relacionamento com os fornecedores, procurar-se-á manter um acordo que beneficiem ambas as partes, como por exemplo, aquisição da matéria-prima sem ônus de entrega (transporte), tendo em troca preços mais baixos e melhores condições de pagamento.

### **5.8.1.2 Fontes Internas de Vantagem Competitiva**

Para conquistar a cliente, a *Attitude Confecção* produzirá peças exclusivas (personalização), garantindo a qualidade do produto e a entrega eficiente. Os preços serão acessíveis, levando-se em consideração os custos de produção (aproximadamente R\$ 4,61/peça produzida). No que se refere à promoção esta se fará mediante divulgação nos meios de comunicação da região (jornais locais, panfletos, outdoors, carro volante, etc.), desfiles em feiras da região (por exemplo, FEICER), dentre outros. Os gastos iniciais com propaganda não serão exorbitantes, não pretendendo estourar os orçamentos, pois o que vale no início de uma empresa é criatividade e, sobretudo, a qualidade do produto ofertado.

## **5.9. Plano de Custos**

### **5.9.1. Planejamento Tributário e Financeiro**

Como mencionado no item 1.5. (*Natureza Jurídica e Estrutura Organizacional*), a *Attitude Confecções* é uma microempresa que se enquadra no Regime Tributário Simples, pois sua receita bruta é inferior a R\$ 60.000,00. Sendo assim, esta sujeita ao pagamento de tributos federais e estaduais.

O ramo de atividade da empresa é a Indústria, tendo como tipo de negócio a Confecção de uniformes de malha Pv Elizabeth.

Em relação aos tributos federais, a empresa enquadra-se na primeira categoria, ou seja, possui a receita bruta até R\$ 60.000,00, sendo contribuinte do IPI. Sendo assim, o percentual deste imposto é de 3,5%.

Quanto aos tributos estaduais a empresa pretende comercializar, inicialmente no Vale São Patrício, ou seja, apenas no estado de Goiás. Portanto, a alíquota de ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) será de 17%.

## 5.10. Orçamento de Capital

**Tabela 6** – Demonstrativo de Investimento Fixo Necessário

<b>Item</b>	<b>Discriminação</b>	<b>Valor Total R\$</b>
1	Imóvel	15.000,00
2	Máquinas e Equipamentos	8.480,00
3	Móveis e Utensílios	1.250,00
4	Outros	220,00
<b>TOTAL</b>		<b>24.950,00</b>

**Tabela 7** – Depreciação, Manutenção/Conservação e Seguro

<b>Especificação</b>	<b>Total Invest.</b>	<b>Depreciação</b>		<b>Manutenção</b>		<b>Seguro</b>	
		<b>Tx. Ano</b>	<b>Vr. Ano</b>	<b>Tx. Ano</b>	<b>Vr. Ano</b>	<b>Tx. Ano</b>	<b>Vr. Ano</b>
Imóvel	15.000,00	4%	600,00	0,5%	75,00	0,5%	75,00
Máquinas e equipamentos	8.480,00	10%	848,00	1,5%	127,20	1,0%	84,00
Móveis e utensílios	1.250,00	10%	125,00	0,25%	3,12	0,5%	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>24.730,00</b>	<b>-</b>	<b>1.573,00</b>	<b>-</b>	<b>205,32</b>	<b>-</b>	<b>165,25</b>

**Tabela 8** – Gastos com Mão-de-obra Direta

<b>Discriminação</b>	<b>Qtde.</b>	<b>Vr. Mês</b>	<b>Vr. Ano</b>
Costureiras	02	960,00	11.520,00
Modelagem/Corte/ Distribuição	01	380,00	4.560,00
Auxiliar	01	380,00	4.560,00
Encargos (8%)	-	137,60	1.651,20
<b>TOTAL</b>		<b>1.857,60</b>	<b>22.291,20</b>

**Tabela 9** – Gastos com Mão-de-obra Indireta

<b>Discriminação</b>	<b>Qtde.</b>	<b>Vr. Mês</b>	<b>Vr. Ano</b>
Pró-Labore	02	1.520,00	18.240,00
Encargos sobre pró-labore (11%)	-	167,20	2.006,40
Representante Comercial (3% s/ 24.000 peças)	01	720,00	8.640,00
Encargos (8%)	-	57,60	691,20
<b>TOTAL</b>		<b>2.464,80</b>	<b>29.577,80</b>

**Tabela 10** – Projeção de Vendas

<b>Discriminação</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Receita Bruta</b>	<b>Receita Bruta</b>
	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>
Vendas à vista	800	9.600	12.000,00	144.000,00
Vendas à prazo	800	9.600	12.000,00	144.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.600</b>	<b>19.200</b>	<b>24.000,00</b>	<b>288.000,00</b>

**Tabela 11** – Projeção de Custos Fixos e Variáveis

<b>Discriminação</b>	<b>Valor Mensal – R\$</b>	<b>Valor Anual – R\$</b>
Água	30,00	360,00
Energia	120,00	1.440,00
Telefone	100,00	1.200,00
Material de Limpeza e Conservação	25,00	300,00
Lanche	80,00	960,00
Propaganda	240,00	2.880,00
Transportadora	160,00	1.920,00
Correios	10,00	120,00
Honorários Contábeis	190,00	2.280,00
Matéria-Prima	7.056,00	84.672,00
Pró-Labore	1.520,00	18.240,00
Encargos sobre Pró-labore	167,20	2.006,40
Salário dos Funcionários	2.440,00	29.280,00

Encargos sobre Salário Funcionários	195,20	2.342,40
Depreciação, Manutenção e Seguro	161,96	1.943,52
Outras despesas	220,00	2.640,00
<b>TOTAL</b>	<b>12.715,36</b>	<b>152.584,32</b>

**Tabela 12** – Demonstrativo de Resultados Operacionais (inclua este item no plano financeiro)

Descrição	Valor (R\$)	
	Média Mensal	Média Anual
<b>A – Receita Bruta (A.1 + A.2)</b>	<b>24.000,00</b>	<b>288.000,00</b>
A.1. Vendas à Prazo.	12.000,00	144.000,00
A.2. Vendas à Vista.	12.000,00	144.000,00
<b>B – Custos Variáveis (SOMA B1:B3)</b>	<b>11.976,00</b>	<b>143.712,00</b>
B.1. Matéria-prima (Fornecedores)	7.056,00	84.672,00
B.2. ICMS (17%)	4.080,00	48.960,00
B.3. SIMPLES (3,5%)	840,00	10.080,00
<b>C – Margem de Contribuição (A - B)</b>	<b>12.024,00</b>	<b>144.288,00</b>
<b>D – Custos Fixos (SOMA D1:D15)</b>	<b>5.659,36</b>	<b>67.912,32</b>
D.1. Água	30,00	360,00
D.2. Energia	120,00	1.440,00
D.3. Telefone	100,00	1.200,00
D.4. Material de Limpeza e Conservação	25,00	300,00
D.5. Lanche	80,00	960,00
D.6. Propaganda	240,00	2.880,00
D.7. Transportadora	160,00	1.920,00
D.8. Correios	10,00	120,00
D.9. Honorários Contábeis	190,00	2.280,00
D.10 Pró-Labore	1.520,00	18.240,00
D.11 Encargos sobre Pró-labore	167,20	2.006,40
D.12 Salário dos Funcionários	2.440,00	29.280,00

D.13 Encargos sobre Salário Funcionários	195,20	2.342,40
D.14 Depreciação, Manutenção e Seguro	161,96	1.943,52
D.15 Outras despesas	220,00	2.640,00
<b>E - LUCRO OPERACIONAL (C – D)</b>	<b>6.364,64</b>	<b>76.375,68</b>
<b>F – LUCRO LÍQUIDO (= E)</b>	<b>6.364,64</b>	<b>76.375,68</b>

Indicadores financeiros, como lucratividade, rentabilidade, ponto de equilíbrio, período de payback e taxa interna de retorno, auxiliam na tomada de decisão. Neste caso, cabe aos Gerentes ficar atentos a estes índices, que garantem a boa saúde financeira e econômica da empresa.

### Lucratividade Operacional

Tabela 13 – Cálculo de Lucratividade Operacional

	Mensal	Anual
<b>Lucratividade (%)</b>	<b>26,52%</b>	<b>26,52%</b>
Lucro Operacional	6.364,64	76.375,68
Receita Bruta (Vendas)	24.000,00	288.000,00

### Rentabilidade do Negócio

Tabela 14 – Taxa da Rentabilidade

	Mensal	Anual
<b>Rentabilidade (%)</b>	<b>25,51%</b>	<b>306,11%</b>
Lucro Líquido	6.364,64	76.375,68
Investimento Fixo Necessário	24.950,00	24.950,00

### Taxa de Payback

Tabela 15 – Prazo de Retorno de Investimento

<b>Prazo de Retorno investimento</b>	<b>0,33</b>
--------------------------------------	-------------

Investimento Fixo Necessário	24.950,00
Lucro Líquido	76.375,68

Estima-se que a empresa, no prazo mínimo de um *ano e nove meses*, recuperará o investimento inicial, por meio do resultado líquido. No entanto, este projeto possui vida útil de 10 anos. Este processo tem um tempo para se alcançar suas metas.

### Ponto de Equilíbrio

**Tabela 16** – Ponto de Equilíbrio

<b>Ponto de Equilíbrio (R\$)</b>	<b>49.800,40</b>
Investimento Fixo Necessário	24.950,00
Margem de Contribuição	144.288,00
Receita Operacional	288.000,00

### 5.11. Análise de Sensibilidade e Risco

Conforme resultado da pesquisa, item 2.1.2., e mediante os índices de rentabilidade (26,52%), lucratividade (26,52%), o prazo de investimento (1 ano e 9 meses), o ponto de equilíbrio (R\$ 49.800,40) percebe-se que o investimento é viável, oferecendo riscos mínimos. No entanto, os riscos imediatos que podem atrapalhar o andamento do negócio é a aquisição de uniformes de tecidos (musseline, seda fina, gabardine, etc.), mas como pode ser observado no resultado da pesquisa 80% das pessoas preferem uniformes de malha. Mas, medidas simples como propagandas, descontos, formas de pagamento (à vista, a prazo, cheque, cartão, etc.) visam amenizar estas intempéries.

De modo a reduzir os riscos do negócio, identificam-se como cenários mais prováveis o Tecnológico e o Cultural. O primeiro refere-se aos serviços de terceirização da empresa (como silk-screen) enquanto o segundo refere-se a mudança de mentalidade das pessoas, principalmente dos empresários, quanto a adoção do uso de uniformes. Mas, cabe ressaltar que através da divulgação do produto e da conscientização dos profissionais quanto à imagem da empresas estes riscos diminuem significativamente.

Para iniciar as operações de forma responsável e se mantenha no seu primeiro momento a *Attitude Confeção* fixou, inicialmente, um total de recursos necessários – R\$ 30.000,00, sendo o capital próprio (integralizado inicialmente entre os sócios). É com o capital inicial que a empresa pretende reunir os recursos empresariais necessários ao seu funcionamento, sejam eles recursos humanos, materiais ou financeiros. Assim, este capital inicial determina o volume de recursos empresariais com o qual a empresa pode contar.

Para controle das finanças, inicialmente, foi aberta uma conta bancária na agência do Banco do Brasil de Uruana em nome da empresa, o que facilitará a movimentação e possíveis empréstimos.

Contudo, nos primeiros meses de funcionamento da empresa, os sócios não poderão depender financeiramente do negócio, a fim de reinvestir nele o resultado das operações iniciais e melhorar o capital de giro. O desafio, nesse caso, será buscar uma conciliação entre o risco e o retorno financeiro da empresa.

## **5.12. Plano de produção**

A *Attitude Confeção* tem como ramo de atividade a confecção de uniformes, o que lhe permite atender a uma clientela bastante diversificada, como escolas, empresas de grande e médio porte, comércio em geral, dentre outros segmentos.

A matéria-prima utilizada na confecção de uniformes é de primeira qualidade (malha Pv Elisabeth), o que favorece a elaboração de produtos personalizados. Cabe ressaltar que os projetos são previamente estudados, atendendo assim a necessidade de cada cliente. Deste modo, observa-se que a produção é efetuada mediante pedidos.

Os uniformes produzidos pela *Attitude* possuem cortes sofisticados, sendo confeccionados por profissionais especializados e experientes, que garantem a qualidade do produto. Afinal, adotar um uniforme é, acima de tudo, investir na imagem da empresa, transmitindo seriedade, profissionalismo e, principalmente, organização.

Os uniformes confeccionados conciliam durabilidade, praticidade e conforto aos profissionais, uma vez que o uniforme adequado reduz e evita acidentes de trabalho e também faz com que os funcionários sintam-se valorizados e motivados. Neste ambiente, acima de tudo, identidade e diferencial são o que contam. Por isso, a *Attitude Confeção* investe no

seguinte lema: “*Quando você pensar em uniformização, consulte-nos, pois é de profissional para profissional!*”.

Em relação à produção estima-se que a produção mensal seja de 1.600 peças, o que equivale a 80 peças diárias (20 dias úteis). Diante do custo dos materiais por peças produzidas, o custo unitário de comercialização do produto gira em torno de R\$ 15,00.

### 5.13. Matéria-Prima utilizada no processo de produção

**Tabela 2** – Processo de Produção

<b>Produto</b>	<b>Rendimento</b>	<b>Valor KG / tubo</b>
Malha	1 kg = 4 mts	14.90
Punho	1 kg = 3 mts	19.00
Linha Overloc	1 tubo = 500 mts	3.50
Linha Reta	1 tubo = 1.000 mts	1.50

A compra da matéria-prima, como Malha Pv Elizabeth, Punho Pv, Linha Oveloc, Linha Reta, Etiqueta, Silk-screen, será feita a partir da demanda.

### 5.14. Custo dos Materiais por peças produzidas

**Tabela 3** – Custo dos Materiais por peças produzidas (Custo Variável)

<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor R\$</b>
Malha Pv Elizabeth	0.80 cm	2.98
Punho Pv	0.06 cm	0.38
Linha	20 mts	0.05
Etiqueta	3 pçs	0.20
Silk-screen	1 estampa	1.00
<b>Total</b>		<b>4.61</b>

**OBS.:** O valor do desperdício já incluso nessa quantidade.

## 5.15. Produção Mensal

**Tabela 4** – Cálculo para a produção de 1.600 camisetas/ mês.

<b>Quantidade</b>	<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário R\$</b>	<b>Valor Total R\$</b>
1.280 mts / 320kg	Malha Pv Elizabeth	3.73 mt /14.90kg	4.768.00
96 mts / 32 kg	Punho Pv	6.33 mt / 19.00kg	608.00
4.800 pç	Etiqueta	0.07	320.00
16 tubos	Linha reta	1.50	24.00
16 tubos	Linha overloc	3.50	56.00
1.600 estampa	Silk-screen	0.80	1.280.00
<b>Total</b>			<b>7.056.00</b>

Matéria-Prima para 1.600 peças X 4.41 = 7.056.00

## 6. PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA

### 6.1. Oportunidade do Negócio

A confecção de uniformes tornou-se um negócio próspero nos últimos anos, sendo impulsionado por inúmeros fatores, destacando: mudança de mentalidade do empresariado, que percebeu a importância da imagem interna e externa da empresa e; os elevados preços dos artigos de vestuário.

A implantação da *Attitude Confecção* foi impulsionada pela análise do setor quanto aos aspectos demográficos, econômicos, legais e políticos, tecnológicos e culturais; análise dos principais consumidores, fornecedores e concorrentes.

#### 6.1.1. Análise do Setor

Quadro 1 – Análise do Setor

ASPECTOS	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
Demográficos	A <i>Attitude</i> pretende atender um público diversificado (infantil, infanto-juvenil, adulto, etc.) dos mais variados setores (escolas, empresas em geral) da região do Vale São Patrício.	
Econômicos	Os elevados preços de vestuário possibilitam que pessoas dos mais variados segmentos adotem uniformes personalizados.	
Legais e Políticos	Empresas que se enquadram no Simples (Micro e Pequenas empresas) possuem mais possibilidade de sobreviver no mercado competitivo.	
Tecnológicos	Buscar-se-á colocar no mercado produtos com qualidade, produzidos com matéria-prima de primeira linha. As máquinas e	A empresa não efetua serviço de silk-screen, que facilita a personalização do uniforme. Sendo assim, esse serviço será

	equipamentos garantem o sucesso da produção.	terceirizado, diante da melhor oferta de preço e de entrega rápida.
Culturais	O uso do uniforme se tornou marca registrada das empresas atualmente, que visam através dele transmitir uma imagem interna e externa positiva. Exige-se das empresas aguçadas observações das tendências e rápida capacidade e competência para adaptação.	Muitas pessoas não gostam de usar uniforme, pois acredita que este possa ser incômodo, provocar acidente de trabalho, o que na verdade é uma visão errônea. Cabe assim, a <i>Attitude</i> divulgar não só o produto, mas o de mudar a mentalidade de algumas pessoas. Para isso, estabelecerá estratégias de marketing que garantam o sucesso, tendo como meios o rádio, outdoors, panfletos, dentre outros.

**Fonte:** Os autores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O aumento da produtividade não se vincula mais ao aumento de emprego muito menos de salários e sim ao cumprimento da missão de uma instituição, desenvolvimento e a manutenção de competências diversas e a produtos de qualidade que busca atrair cada vez mais clientes.

Enquanto o perfil do empresário é de uma pessoa ativa o do empreendedor é de uma pessoa autoconfiante, despojada, criativa e otimista tornando-se líder, acreditando no talento, idéias e capacidade realizadora dos seres humanos.

Atualmente o empresário tornou-se peça chave fundamental nas diversas organizações que objetivam o sucesso e competitividade, uma vez que o intrapreneur é o funcionário com espírito empreendedor e o intrapreuring o método de se aplicar esse espírito empreendedor e criativo em busca do sucesso. É necessário traçar objetivos e metas para se alcançar soluções estratégicas para se manter num mercado tão competitivo.

## REFERENCIAL TEORICO

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**. 6. Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, Fernando. **A Oficina do Empreendedor**, editora Cultura, 1º edição, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 19. Ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, Fernando Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios** – Rio de Janeiro, Editora Campus 2001

DUNNE, P.; LUSCH, R. **Retailing** Orlando: The Dryden Press, 1999.

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

KOTLER, Philip. **Marketing para a Organização que não visam lucro**. São Paulo : Atlas, 1994.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 3.

REVISTA VEJA, São Paulo, v 37, edição 1869, 1º de setembro de 2004, página 123, Editora Abril.

SALIM, Cesar Simões,HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa Cecília e RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

STONE, Phil. **O Plano de negócios definitivo**. São Paulo, Editora Market Books, 2001.

WEBSTER, F. E. **Marketing for managers**. New York: Harper & Row, 1974.

#### INTERNET

**AS MICRO e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm> Acesso em: 30 out. 2007.

**EQUIPAMENTOS para os mais diversos segmentos da indústria** Disponível em: [www.sanmarco.ind.br/produtos.htm](http://www.sanmarco.ind.br/produtos.htm) Acesso em: 30 out. 2007.

**SOBRE** o empreendedorismo: **Revista Veja**. São Paulo, v. 37, n. 34, ago.2004: Disponível em: [www.veja.com.br](http://www.veja.com.br) Acesso em: 30 out. 2007.

**CRESCIMENTO econômico e investimento no setor de confecção**. Disponível em: [www.epoca.com.br](http://www.epoca.com.br) Acesso em: 30 out. 2007.