

UNIVERSIDADE SANTO AMARO

Curso de Administração

Joslaine Gonçalves Bispo da Silva 3583741

Joyce da Silva Ferreira 3568687

Juliete da Conceição dos Santos 2419025

Reginalva Rita de Cássia da Silva 3626881

Vitória de Melo Santos 3580245

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

BRECHÓ JRV

São Paulo

2020

Joslaine Gonçalves Bispo da Silva 3583741

Joyce da Silva Ferreira 3568687

Juliete da Conceição dos Santos 2419025

Reginalva Rita de Cássia da Silva 3626881

Vitória de Melo Santos 3580245

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração Orientador Prof. Luis Agune.

São Paulo

2020

T681	Trabalho de conclusão de curso Brechó JRV / Joslaine Gonçalves Bispo da Silva [et al...]. – São Paulo, 2020. 229 f.:il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Santo Amaro, 2020. Orientador: Prof. Me. Luíz Agune. Co-orientador: Márcia Maria da Graça Costa. 1. Bechó. 2. Sustentabilidade. 3. Reutilização. I. Ferreira, Joyce da Silva. II. Santos, Juliete da Conceição dos. III. Silva, Reginalva Rita de Cássia da Silva. IV. Santos, Vitória de Melo. V. Agune, Luíz, orient. VI. Costa, Márcia Maria da Graça, co-orient. VII. Universidade Santo Amaro. VIII. Título.
------	---

RESUMO

Nesse projeto estamos demonstrando o quanto é importante cuidar do meio ambiente com pequenos gestos que levará a grandes mudanças. O negócio apresentado relata a importância que o brechó vem ocupando na vida das pessoas, com objetivo de tornar-se um hábito saudável, educando e incentivando a reutilização de roupas, reduzindo o descarte incorreto no meio ambiente. De acordo com as pesquisas e estudos realizados, foi possível identificar que o consumo em brechós vem crescendo no mercado financeiro, deixando de ser visto com aspecto de velho para um lugar mais limpo e organizado. Vimos à necessidade de demonstrar para as pessoas que todos podemos ajudar o nosso planeta através da reutilização de roupas e calçados. Ao elaborar este trabalho foi possível identificar a importância de efetuar um bom planejamento, buscando a melhor forma de administrar cada setor que existe dentro de uma empresa, sempre visando a busca pelo crescimento do negócio. Foi efetuado um estudo da região escolhida e dos concorrentes que atuam no local para que possamos conquistar os clientes da melhor forma possível, buscando sempre o aumento das vendas e o sucesso nos lucros. Além de colaborar para um mundo mais sustentável, as peças que serão vendidas no Brechó JRV serão selecionadas com muito zelo e carinho, com produtos bem higienizados e em excelente estado.

Palavras-chave: Brechó. Sustentável. Reutilização.

ABSTRACT

In this project we are demonstrating how important it is to take care of the environment with small gestures that will lead to great changes. The business presented reports the importance that the thrift store has been occupying in people's lives, with the objective of becoming a healthy habit, educating and encouraging the reuse of clothes, investigating the incorrect disposal in the environment. According to the research and carried out, it was possible to identify that the consumption in thrift stores has been growing in the financial market, ceasing to be seen with the aspect of old studies to a cleaner and organized place. We saw the need to demonstrate to people that we can all help our planet by reusing clothes and shoes. In preparing this work, it was possible to identify the importance of carrying out good planning, seeking the best way to manage each sector that exists in a company, always looking for business growth. A study was carried out of the chosen region and of the competitors operating in the area so that we can win customers in the best possible way, always looking for increased sales and success in profits. In addition to contributing to a more sustainable world, the items that will be sold at Brechó JRV will be selected with great care and care, with well-sanitized products and in excellent condition

Keywords: Thrift store. Sustainable. Reuse.

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de Negócio	20
Figura 2 - Enquete: Qual o principal motivo de comprar em brechó	23
Figura 3 - Consumo indireto	23
Figura 4 - Setores de Atividades	28
Figura 5 - Alíquotas do ICMS por Estado	32
Figura 6 - Análise SWOT do Brechó JRV	42
Figura 7 - Cinco forças de Porte	44
Figura 8 - Ciclo de vida do produto	59
Figura 9 - Calça Social Feminina	61
Figura 10 - Calça Jeans Feminina	61
Figura 11 - Short Feminino.....	61
Figura 12 - Saia.....	61
Figura 13 - Blusa Feminina	62
Figura 14 - Camisa Feminina	62
Figura 15 - Casaco Feminino	62
Figura 16 - Cardigan Feminino.....	62
Figura 17 - Vestido	63
Figura 18 - Calçado feminino	63
Figura 19 - Ambiente setorial	66
Figura 20 - Cinco forças na competitividade do setor	68
Figura 21 - Modelo de análise de mercado: estudo dos concorrentes	69
Figura 22 - Exemplo de grupos estratégicos no principal setor de eletrodomésticos	71
Figura 23 - Tipos de Benchmarking	74
Figura 24 - Diferença entre benchmarking e pesquisa de concorrência	75
Figura 25 - Principais tipos de concorrentes	76
Figura 26 - Modelo das seis etapas do processo de análise dos concorrentes	77
Figura 27 - Estrutura de mercado hipotética.....	79
Figura 28 - Modelo de e-procurement.....	83
Figura 29 - Influências sobre o comportamento dos compradores.....	85
Figura 30 - Modelo de comportamento do comprador.....	88
Figura 31 - Um modelo de Processo de Seleção de Fornecedor.....	91
Figura 32 - Modelo de risco de fornecimento.....	92
Figura 33 - Modelo de Gráfico de desempenho de Fornecedores	94
Figura 34 - Embalagem do Brechó JRV	101
Figura 35 - Estrutura típica de organograma de um departamento de segurança.....	110
Figura 36 - Organograma de linha	111
Figura 37 - Organograma de assessoria	112
Figura 38 - Organograma funcional	112
Figura 39 - Organograma matricial	113

Figura 40 - Organograma da empresa Brechó JRV	113
Figura 41 - Recompensas materiais e não materiais.....	114
Figura 42 - Benefícios compulsórios	124
Figura 43 - Níveis de hierarquia	126
Figura 44 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow.....	130
Figura 45 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	133
Figura 46 - Teoria das necessidades adquiridas	134
Figura 47 - Teoria da expectativa.....	136
Figura 48 - Administração por objetivos.....	139
Figura 49 - Engajamento X retenção de talentos.....	142
Figura 50 - Mapa da localização do Brechó JRV	144
Figura 51 - Fachada do Brechó JRV	145
Figura 52 - Arranjo por produção ou em linha reta	147
Figura 53 - Arranjo por produto em linha – em formato U	147
Figura 54 - Linha balanceada.....	148
Figura 55 - Arranjo físico por processo ou funcional.....	150
Figura 56 - Arranjo celular	152
Figura 57 - Arranjo por posição fixa	153
Figura 58 - Arranjo físico misto de um restaurante com quatro tipos básicos de arranjo físico	155
Figura 59 - Características dos tipos de arranjos físicos	156
Figura 60 - Diagrama de relacionamentos de atividades (DRA)	158
Figura 61 - Diagrama de relacionamentos de atividades	158
Figura 62 - Layout da Empresa Brechó JRV	160
Figura 63 - Fluxograma simplificado de uma pizza.....	161
Figura 64 - Fluxograma de bloco	163
Figura 65 - Fluxograma padrão.....	163
Figura 66 - Fluxograma funcional.....	164
Figura 67 - Fluxograma geográfico	165
Figura 68 - Fluxograma ANSI.....	165
Figura 69 - Fluxograma do Brechó JRV.....	166
Figura 70 - Método de depreciação	182
Figura 71 - Taxas de arredondamentos de depreciação por ano de recuperação, usando o MACRS para as quatro primeiras classes de ativos.....	182
Figura 72 - Exemplo de fluxo de caixa.....	190
Figura 73 - Composição de fluxo de caixa.....	191
Figura 74 - Componentes da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	196
Figura 75 - Exemplo de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	196

Lista de Quadros

Quadro 1 - As cinco fases do canal da proposta de valor	21
Quadro 2 - Percentual do Lucro Presumido.....	34
Quadro 3 - Concorrentes do Brechó JRV	46
Quadro 4 - Produtos substitutos que os concorrentes possuem	47
Quadro 5 - Fornecedores do Brechó JRV.....	49
Quadro 6 - Principais produtos do Brechó JRV	61
Quadro 7 - Principais concorrentes da empresa Brechó JRV	81
Quadro 8 - Principais fornecedores da empresa Brechó JRV	95
Quadro 9 - Cronograma de Parcerias na distribuição de panfletos	99
Quadro 10 - Descrição de cargo	116
Quadro 11 - Descrição de cargo	116
Quadro 12 - Descrição de cargo	117
Quadro 13 - Descrição de cargo	117
Quadro 14 - Faixas salariais	119
Quadro 15 - Diagrama de relacionamentos de atividades (DRA) Brechó JRV	160

Lista de tabelas

Tabela 1 - Classificação de atividades CNAE.....	28
Tabela 2 - Descritores de produtos usados	29
Tabela 3 - Anexo 1 - empresas de comércio	36
Tabela 4 - Anexo II - fábricas/indústrias e empresas industriais	36
Tabela 5 - Anexo III - empresas de serviços de instalação, reparos e manutenção; agências de viagens; academias; escritórios de contabilidade; empresas de medicina e odontologia	37
Tabela 6 - Anexo IV - empresas de serviços de limpeza, obras, vigilância, construção de imóveis e serviços advocatícios	37
Tabela 7 - Anexo V - empresas de serviços de auditoria, tecnologia, jornalismo, engenharia, publicidade etc.	37
Tabela 8 - Representação gráfica da análise SWOT.....	41
Tabela 9 - Mulheres residentes em Jabaquara – faixa etária de 15 a 49 anos	54
Tabela 10 - Parcela da população com classe de rendimentos estabelecidos	54
Tabela 11 - Projeção de crescimento anual da população de Jabaquara.....	54
Tabela 12 - Projeção da população residente segmentada	55
Tabela 13 - Parcela dos empregos com faixa etária estabelecida (2016).....	55
Tabela 14 - Parcela dos empregos com classe de rendimento estabelecidos.....	55
Tabela 15 - Projeção de evolução anual dos empregos.....	55
Tabela 16 - Projeção de empregadas segmentada	55
Tabela 17 - Consolidação da base potencial de clientes.....	55
Tabela 18 - Cálculo das projeções de cenários	56
Tabela 19 - Cálculo da variância de desvio padrão 2020	56
Tabela 20 - Cálculo da variância de desvio padrão 2021	56
Tabela 21 - Cálculo da variância de desvio padrão 2022	56
Tabela 22 - Cálculo da variância de desvio padrão 2023	57
Tabela 23 - Cálculo da variância de desvio padrão 2024.....	57
Tabela 24 - Base potencial de clientes para projeção de vendas	57
Tabela 25 - Um exemplo de análise de fornecedores	89
Tabela 26 - Preços dos produtos do Brechó JRV	102
Tabela 27 - Benefícios espontâneos mais aplicados	125
Tabela 28 - Exemplos de benefícios para executivo aplicados no mercado	127
Tabela 29 - Benefícios da empresa Brechó JRV	128
Tabela 30 - Capacidade Operacional	168
Tabela 31 - Horas de trabalho colaboradores.....	168
Tabela 32 - Total de Investimentos.....	170
Tabela 33 - Investimentos Pré-Operacional.....	171
Tabela 34 - Investimentos Fixos	171
Tabela 35 - Investimentos Financeiros	172
Tabela 36 - Projeção de quantidades de vendas mensais do primeiro ano	173
Tabela 37 - Quantidade de vendas anuais	174
Tabela 38 - Formação do custo do produto	175
Tabela 39 - Formação do preço do produto.....	177
Tabela 40 - Projeção de receita de vendas mensais	178
Tabela 41 - Receita de vendas anuais.....	179
Tabela 42 - Despesas operacionais mensais do primeiro ano	180
Tabela 43 - Despesas operacionais anuais	181
Tabela 44 - Depreciação	183
Tabela 45 - Depreciação anual	183
Tabela 46 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 1.....	185
Tabela 47 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 2.....	185
Tabela 48 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 3.....	186

Tabela 49 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 4.....	186
Tabela 50 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 5.....	187
Tabela 51 - Retirada das sócias mensal do primeiro ano.....	188
Tabela 52 - Retirada das sócias anual.....	189
Tabela 53 - Fluxo de caixa mensal do primeiro ano	192
Tabela 54 - Fluxo de caixa anual	194
Tabela 55 - Demonstração de resultados do Brechó JRV.....	197
Tabela 56 - Custo de oportunidade do Brechó JRV	198
Tabela 57 - Payback do negócio.....	198
Tabela 58 - Análise financeira do Brechó JRV	200

Lista De Abreviaturas

ANSI	<i>American National Standards Institute</i>
APO	Administração por objetivos
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPP	Contribuição Patronal Previdenciária
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DAS	Documento único de arrecadação
DCTF	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DFC	Demonstração do fluxo de caixa
DRA	Diagrama de relacionamentos de atividades
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ECD	Escrituração Contábil Digital
EFD	Escrituração Fiscal Digital
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FOFA	Força, Fraquezas, oportunidades e ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto Sobre Serviço
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
PIS	Programa de Integração Social
PJ	Pessoa Jurídica
PRL	Participação nos lucros ou resultados
RH	Recursos Humanos

S/A	Sociedade por ações
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SLP	Planejamento sistemático de layout
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TAT	Teste de apercepção temática
TCC	Trabalho de conclusão de curso
TIR	Taxa interna de retorno
VPL	Valor presente líquido

Sumário

INTRODUÇÃO	15
1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	16
1.1 Descrição do Negócio	17
1.2 Descrição dos Empreendedores	19
2 PLANO GERAL ESTRATÉGICO	19
2.1 Modelos de Negócio.....	19
2.2 Missão, Visão e Valores	24
2.3 Apresentação da Empresa	26
2.3.1 Dados do Empreendimento.....	26
2.3.2 Setor de Atividades	27
2.3.3 Forma Jurídica	29
2.3.4 Enquadramento tributário.....	31
2.3.5 Capital Social	38
3 PLANO DE MARKETING	39
3.1 Diagnóstico estratégico	40
3.1.1 Análise SWOT.....	40
3.1.2 Análise competitiva de Michael Porter	43
3.2 Estudo dos clientes (público-alvo)	50
3.2.1 Segmentação	50
3.2.2 Perfil do público-alvo	52
3.2.3 Tamanho e Potencial de demanda	53
3.3 Descrição dos Principais produtos	57
3.4 Estudo dos Concorrentes	63
3.5 Estudo dos Fornecedores	82
3.6 Estratégias promocionais	96
3.7 Estratégias de preço.....	100
3.8 Estrutura de Distribuição	102
4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	103
4.1 Estrutura de gestão	103
4.1.1 Atribuições	104
4.1.2 Qualificações.....	108
4.2 Organograma	109
4.3 Planos de Cargos e Salários	114

4.3.1	Descrição de cargo	115
4.3.2	Estrutura e política salarial	117
4.4	Política de Benefícios, Motivação e Retenção.....	119
4.4.1	Política de Benefícios.....	120
4.4.2	Estratégias de motivação e retenção	129
5	PLANO OPERACIONAL	143
5.1	Localização do Negócio	143
5.2	Leiaute e arranjo físico	145
5.3	Processo de produção e/ ou comercialização	160
5.4	Capacidade de produção e/ou comercial	167
6	PLANO FINANCEIRO	168
6.1	Estimativa de investimentos	169
6.2	Projeção de vendas.....	172
6.3	Formação de preço de venda.....	174
6.3.1	Apuração do custo unitário dos produtos	175
6.3.2	Formação do preço dos produtos	176
6.4	Projeção da receita.....	177
6.5	Despesas operacionais	179
6.5.1	Depreciação	181
6.5.2	Folha de Pagamento	184
6.5.3	Retirada dos sócios.....	187
6.6	Fluxo de caixa (cash-flow)	189
6.7	Demonstrativo de resultados.....	194
6.8	Análise de viabilidade.....	197
6.8.1	Custo de oportunidade	198
6.8.2	Análise do Projeto	198
6.8.3	Análise Financeira.....	199
7	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	201
	CONCLUSÃO.....	202
	REFERÊNCIAS.....	203
	ANEXOS A – Modelo de contrato social (Sociedade Limitada).....	214
	ANEXO B – Modelo de contrato de locação	220
	APÊNDICE A – Planilhas auxiliares do Plano Financeiro	223

APÊNDICE B – Planilha de Fontes	228
---------------------------------------	-----

INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado irá abordar um tema pouco discutido pela população, porém presente na vida de muitas pessoas. O assunto trata-se de como o brechó sustentável vem ganhando espaço no mercado financeiro e principalmente na vida das pessoas, mostra como a sociedade está se preocupando com o meio ambiente e consumindo roupas de segunda mão.

Esse assunto é de muita importância para a sociedade, porque mostra que há muitas formas de reciclagem e de como essa prática é saudável para todos, pois ao adquirir um produto usado poderá ajudar o planeta, reduzindo o descarte de resíduos, evitando o consumismo, economizando dinheiro e ajudando outra pessoa.

O principal objetivo é conscientizar as pessoas a reutilizar, reduzir e reciclar, com intuito de motivar a sociedade a viver em um planeta sustentável, mostrando que reaproveitar é a melhor forma de viver em um mundo melhor. O Brechó JRV foi desenvolvido neste projeto com a demonstração de todos os setores que existem dentro de uma empresa, foi realizado um planejamento de forma geral, para que seja possível entender como irá funcionar.

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é a descrição da empresa, aonde são relatadas em um breve resumo funções e a execução do plano de negócio.

Biagio (2013, p. 06) afirma que, "O sumário executivo é a parte mais importante do plano de negócio. Representa uma síntese do que é a empresa e os motivos pelos quais o plano de negócio foi escrito".

Este trabalho tem por função demonstrar como elaborar um brechó dentro do conceito sustentável em São Paulo. Através deste plano de negócio visamos comercializar roupas e calçados seminovos, sugerindo consumo consciente através da sua aquisição e reutilização.

O comércio de roupas usadas é um tipo de negócio que encontra-se em ascensão, foi analisado através de pesquisas que houve um crescimento considerável nos últimos anos devido a sua evolução. O diferencial deste mercado é o de ter a possibilidade de trabalhar com inúmeras marcas e coleções passadas, através de sua comercialização e troca de roupas de modo divertido e prazeroso.

Colaborando assim, com a diminuição do consumo de novas peças e consequentemente reduzindo a poluição da indústria têxtil.

O Brechó JRV tem por missão a comercialização de roupas e calçados usados para estimular a reciclagem, reduzindo a produção de novos produtos e consequentemente diminuindo o impacto no meio ambiente. Respeitando seus consumidores e colaboradores, agindo com ética e transparência. Sua visão é tornar-se referência em brechó sustentável, incentivando a reusar, reduzir e reciclar, com ética e respeito a todos os envolvidos no processo. A empresa tem por valores a ética, com sustentabilidade, responsabilidade social e respeitando a todos.

As sócias decidiram adotar a razão social Brechó JRV Ltda e o nome fantasia Brechó JRV, a empresa foi classificada como Microempresa (ME), pois o rendimento anual é compatível com o estabelecido por este tipo de empresa que corresponde a até R\$ 360.000,00 ao ano em seu faturamento. Os pagamentos dos impostos serão realizados através do simples nacional, pelo fato do empreendimento enquadrar-se dentro dos requisitos necessários para este tipo de arrecadação, além de estar no subgrupo de serviço/comércio do setor terciário.

As sócias são as responsáveis pelo departamento e setores do estabelecimento, onde são administradas as atividades e atribuições tais como, das gerentes administrativa e comercial, auxiliar financeira e assistentes de vendas. Sendo assim, não houve a necessidade de grandes contratações de funcionários no período inicial das atividades, somente de uma, na área das vendas para reforçar a capacidade de atendimento. E no decorrer do crescimento na demanda foi projetada mais uma contratação para a mesma área.

O Brechó JRV optou por realizar suas atividades comerciais em uma loja física, a empresa foi alocada na zona Centro-Sul de São Paulo no Bairro do Jabaquara, por ter fácil acesso as principais rodovias da cidade. Seu layout foi planejado para atender as suas clientes com conforto e eficiência, pois os produtos ficam expostos de maneira acessível e permite que o operacional possa desenvolver suas atividades sem qualquer limitação.

O empreendimento possui três fornecedores que abastecem seus estoques, e outros cinco que fornecem os serviços necessários para execução de suas atividades, como a contabilidade, higienização das peças, embalagens dos produtos e os materiais de escritório.

No planejamento financeiro do Brechó JRV pode-se constatar que o capital necessário para que possa exercer suas atividades iniciais foram a soma: do investimento pré-operacional no valor de R\$ 48.661,47, os fixos de R\$ 7.334,84 e o financeiro no valor de R\$ 9.449,31, totalizando um investimento de R\$ 65.455,62. Montante este que resultará em uma boa projeção de receitas de vendas para o primeiro ano, porém com oscilações. Mas no decorrer dos anos a média de crescimento estimada ficou em 24,14%, contribuindo para que o retorno do valor investido ficasse em 4,04 anos para ser recuperado, confirmando a viabilidade e lucratividade do negócio.

1.1 Descrição do Negócio

A descrição do negócio é a parte do plano de negócio, onde é apresentado um breve resumo da organização e sua história.

O plano de negócio segundo o autor seria “Um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses

objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”. (ROSA, 2013, p. 13).

Para Chiavenato (2007, p. 24), “Negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço”.

O Brechó JRV foi elaborado para atender a um público-alvo feminino na faixa etária entre 15 a 49 anos, que trabalham ou estudam, classe média e consumidoras do mercado de moda sustentável.

Este projeto tem por objetivo demonstrar através do zelo e do cuidado na seleção da grade de modelos de peças de excelente estado e higienizadas, todo o sentimento de carinho e aconchego que podemos proporcionar através de nossa consultoria interna, que é realizada durante a aquisição das peças que estarão perto de iniciar uma nova história, além de quebrar a resistência ao consumo de roupas usadas.

Inicialmente o Brechó JRV irá comercializar somente roupas e calçados femininos. As peças serão adquiridas através de garimpos no caso dos produtos principais do portfólio, compras em lotes de roupas por meio de fornecedores selecionados e através de compras e trocas entre grupos de clientes específicos na loja física ou divulgações nas mídias sociais.

A ideia deste empreendimento surgiu durante a reunião da escolha do tema do TCC (Trabalho de conclusão de curso), onde foram abordados diversos assuntos. Em dados levantados através de pesquisas, verificou-se que o comércio de brechó é um ramo lucrativo, sustentável e encontra-se em um crescimento considerável nos últimos anos devido a sua evolução.

De acordo com o ESTADÃO coluna de Economia & Negócios:

A empresa GlobalData realizou uma análise de varejo, onde informa que a venda de artigos usados em 2018 movimentou U\$ 24 Bilhões no mundo. As projeções são para que esse número dobre até 2023, chegando a U\$ 51 bi. A pesquisa mostrou o aumento de interesse de artigos usados por mulheres em 2016 de 45%, no ano de 2019 cresceu para 64%. (BEHNKE, 2019).

E houve também a conscientização por boa parte dos consumidores ao notarem que os brechós têm o princípio do consumo consciente, alavancando ainda mais o ramo do negócio.

1.2 Descrição dos Empreendedores

O nosso negócio vai ser realizado pelas seguintes empreendedoras:

Reginalva Rita de Cássia da Silva, ensino superior cursando 8º semestre de ADM, possui experiência em Vendas e Administração.

Juliete da Conceição dos Santos, ensino superior cursando 8º semestre de ADM e graduada em Gestão de Recursos Humanos, possui experiência em Mídias Sociais.

Vitória de Melo Santos, ensino superior cursando 8º semestre de ADM, possui experiência em Finanças.

Joyce da Silva Ferreira, ensino superior cursando 8º semestre de ADM, possui experiência em Recursos Humanos e Administração.

Joslaine Gonçalves Bispo da Silva, ensino superior cursando 8º semestre de ADM, possui experiência em Atendimento ao Cliente.

2 PLANO GERAL ESTRATÉGICO

2.1 Modelos de Negócio

Um breve conceito do modelo de negócio seria o de que é um documento simples e visual onde são inseridas informações que auxiliam na criação de uma empresa ou de um projeto, com o propósito de gerar valor ao produto e/ou serviço a partir dessa proposta.

Segundo o autor “Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (Osterwalder, 2011, p. 09).

A figura 1 ilustra a base que é utilizada para a construção de um modelo de negócio.

Figura 1 - Modelo de Negócio



Fonte: (OSTERWALDER, 2011, p. 44)

As principais partes do modelo de negócio são: segmentos de clientes selecionados, necessidade/problema do cliente, proposta de valor, fontes de receita e infraestrutura básica necessária.

Segmentos de clientes selecionados: define diferentes organizações ou grupos de pessoas que a empresa busca alcançar e servir. Sendo assim Osterwalder (2011), nos encaminha a exemplos que auxiliam no entendimento.

- Mercado de massa: não possui clientes distintos, se concentra em grupos uniformes;
- Nicho de mercado: segmento de clientes específicos e especializados, são adequados às exigências específicas;
- Segmentado: faz distinção com necessidades e problemas sutilmente diferentes;
- Diversificado: serve clientes com segmentos e necessidades muito diferentes entre eles;
- Plataforma multilateral: serve dois ou mais segmentos de clientes independentes.

Necessidade/Problema do cliente: é o motivo pelo qual o cliente escolhe entre uma empresa ou outra, resolve um problema ou satisfaz a necessidade do consumidor, podendo ser quantitativo ou qualitativo. O autor Osterwalder (2011), nos direciona em seu conceito que:

- Novidade: satisfaz um conjunto novo de necessidades que anteriormente não era percebido;
- Desempenho: melhorar o desempenho do serviço ou produto é uma maneira de criar valor;
- Personalização: produtos e serviços adequados às necessidades específicas do cliente;
- Preço: ofertar preços menores com a mesma qualidade;
- Acessibilidade: tornar produtos e serviços acessíveis a todos os clientes.

Proposta de valor: como a empresa se comunica e alcança seus clientes através de canais de comunicação. Osterwalder (2011) nos diz que as cinco fases do canal da proposta de valor são: o conhecimento, avaliação, compra, entrega e o pós venda. No quadro 1 temos uma explicação de cada uma das fases do canal.

Quadro 1- As cinco fases do canal da proposta de valor

Fases do Canal				
1ª Conhecimento	2ª Avaliação	3ª Compra	4ª Entrega	5ª Pós-Venda
Forma pela qual aumenta o conhecimento do cliente referente ao produto/serviço.	Ajuda o cliente a avaliar a proposta de valor da organização.	Como é disponibilizado e permitido o cliente comprar os produtos /serviços.	Como é entregue a proposta de valor ao cliente.	Apoio e suporte após a venda ao cliente.

Fonte: As autoras (2020)

Segundo Osterwalder (2011, p. 21), “Os canais têm cinco fases distintas. Cada canal pode cobrir alguns ou todas as fases. Podemos distinguir entre canais diretos e indiretos, bem como entre canais particulares e canais em parceria”.

Fontes de receita: Cada fonte de receita pode ter precificação em mecanismos diferentes. Os principais tipos são preço fixo e dinâmico.

“O componente fontes de receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro)”. (OSTERWALDER, 2011, p. 25).

Existem várias formas de gerar fontes de receita dentre elas estão:

- Venda de recursos: mais amplamente conhecido como o resultado da venda do direito de posse;
- Taxa de uso: gerada pelo uso de determinado serviço e pago pelo cliente;
- Taxa de assinatura: venda de contínuo acesso a um serviço;
- Empréstimo/Aluguel: direito temporário a um recurso exclusivo em particular;
- Taxa de corretagem: intermediação entre duas ou mais partes.

Infraestrutura básica necessária: são recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócio funcionar. Sendo assim Osterwalder (2011), nos explica quais os principais recursos necessários que podem ser categorizados:

- Físico: inclui recursos físicos como fábrica, veículos, máquinas e edifícios;
- Intelectual: estão dentre conhecimentos particulares, parcerias, banco de dados e patentes;
- Humano: toda empresa exige recursos humanos, pois é parte importante a certo tipo de modelo de negócio;
- Financeiros: exigem recursos e garantias financeiras como linhas de crédito, dinheiro e ações para contratar funcionários.

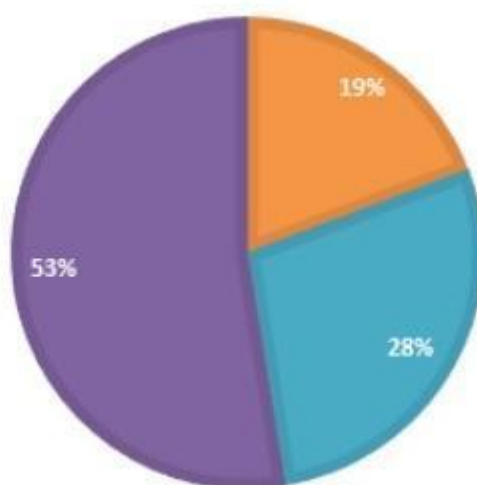
O Brechó JRV tem por segmento de clientes a definição, o mercado de massa, pois se concentra em grupos informais.

O motivo pelo qual grande parte dos clientes escolhe tal empresa é por sua acessibilidade em relação aos preços. Sua comunicação e alcance dos clientes são realizados através de publicações em redes sociais como forma de divulgação apenas, pois as vendas são somente presenciais. Já a fonte de receitas é a venda de produtos, e para tal, os recursos utilizados são: espaço físico (ponto de venda), recursos humanos e financeiros.

Enquete online realizada pelo site Medium, com o intuito de saber o que realmente leva as pessoas a comprarem em brechós como é visto na figura 2.

Figura 2 – Enquete: Qual o principal motivo de comprar em brechó

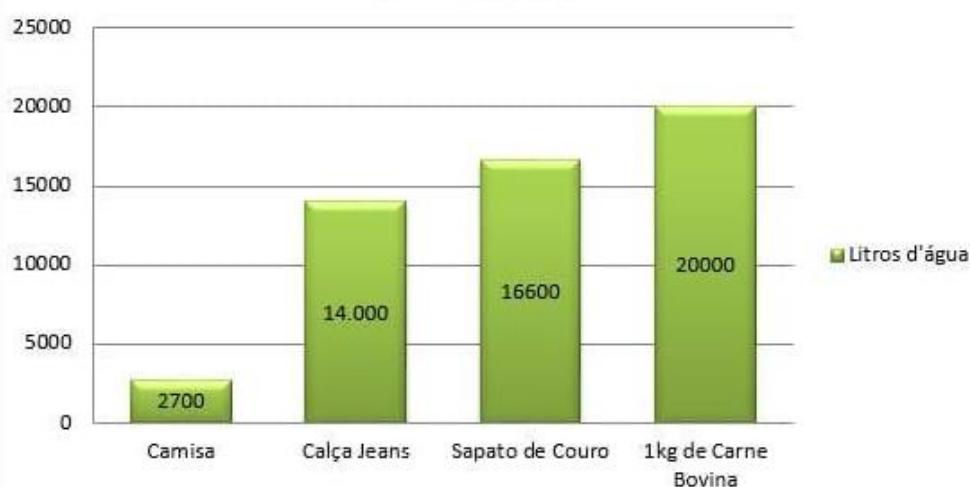
■ A-Consumir de forma consciente ■ B-Roupas mais bonitas e únicas ■ C-Preço acessível



Fonte: (MEDIUM, 2017)

A figura 3 mostra o consumo de água para produção de alguns itens, está dentre eles roupas e calçados que a empresa Brechó JRV vende aos seus clientes.

Figura 3 – Consumo indireto



Fonte: (PROJETO, 2013)

Conforme dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), mostram que as micro e pequenas empresas que comercializam artigos usados crescem 210% em cinco anos. Possibilitam também economia que varia em até 80% em relação às lojas tradicionais. (PIRES, 2014).

Segundo o Jornal ESTADÃO, “Dólar alto e preocupação com consumo consciente fazem procura por brechós aumentar em todos os níveis de classes sociais”. (BEHNKE, 2019).

Já a Revista Isto é, relata que “Comprar roupas e diversificados itens usados se tornou sinônimo de estilo e sofisticação”. (PURCHIO, 2019, ed. 2649).

Conforme o site Even More, “Mesmo diante da desaceleração causada pela Pandemia, o ramo continua sendo atrativo”. (SCARPI, 2020).

Um breve histórico do surgimento do conceito de brechó, segundo pesquisa no blog BRECHÓ ARTT (2019):

O brechó surgiu no século 19 na Europa, se tornou mais popular após as crises provocadas pelas guerras mundiais, as vendas de produtos usados tiveram origem nas feiras ao ar livre que antigamente eram chamadas de “Mercado das pulgas”, possui este nome pelo fato das peças serem vendidas sem qualquer tipo de higiene, em sua grande maioria muitas delas continham pulgas. Este modelo de vendas se espalhou pelo mundo até chegar ao Brasil, mais precisamente no Rio de Janeiro, com o passar do tempo adaptamos o nome para brechó, o qual utilizamos até os dias de hoje. (CASTRO, 2019)

2.2 Missão, Visão e Valores

Missão

Neste conceito o autor relata que:

“Missão organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe. Em geral, apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece quem são seus clientes e que valores importantes possuem. A missão é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Para desenvolvê-la de forma apropriada, a administração deve analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente”. (CERTO, 2005 p. 49).

Segundo o autor, a missão é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Por isso, o Brechó JRV tem como missão: comercializar roupas e calçados reutilizados, para estimular a reciclagem, reduzindo a produção e consequentemente o impacto no meio ambiente. Sempre com ética e respeito com seus consumidores e colaboradores, agindo com transparência.

Visão

Em um posicionamento amplo temos o que se define por visão:

“Conceituava visão como sendo um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável que representa uma realidade futura possível para a organização. É preciso ter muito cuidado para não descrever a visão de como um mero sonho, uma utopia ou mera fantasia. A visão deve ser definida de forma simples, objetiva, abrangente e que seja compreensível para todos, de modo que seja útil e funcional para os envolvidos com a organização. A visão deve conter uma descrição que explique o que a empresa deseja ser, unifique as expectativas, dê sentido de direção, facilite a comunicação, ajude no envolvimento e comprometimento das pessoas, forneça energia às equipes de trabalho, proporcione inspiração às grandes diretrizes e balize estratégias e demais ações da empresa”. (COSTA 2007 citado por CERTO, 2005 p. 49).

De acordo com o estudo sobre o conceito de visão, entende-se que para esse negócio, a visão da empresa é: tornar-se referência em brechó sustentável, ensinando a reusar, reduzir e reciclar, com ética e respeito a todos envolvidos no processo.

Valores

O autor nos explica através de seus relatos, o que define serem os valores de uma empresa dentro do seu conceito técnico.

“Vimos a pouco que a missão apresenta a razão de ser de uma organização. Já sua fiel companheira visão representa o que ela deseja se tornar. Mas e os valores? A declaração dos valores de uma organização tem outro intuito: apresentar as crenças e condutas de comportamento que orientarão o alcance e confirmação da missão e visão. E sabe o que isso significa? Que a missão e a visão não devem ser alcançadas a qualquer custo ou sem um padrão de conduta. Não é para se matar, se engessar rigidamente nas definições ou infringir nas normas sem pensar antes nos valores”. (NOGUEIRA, 2015. p. 43).

A empresa tem por valores:

- Sustentabilidade: Comercializar produtos usados para estimular a responsabilidade com o meio ambiente, incentivando a reciclagem e tornando um ato prazeroso;
- Ética: Ser transparente com os consumidores e colaboradores;
- Respeito: Ter flexibilidade e trabalho em equipe;
- Responsabilidade social: Coleta seletiva de resíduos, projetos de incentivo à reciclagem e utilização de energia solar (reduzir o uso de energia).

2.3 Apresentação da Empresa

A organização Brechó JRV é do ramo sustentável, onde serão comercializadas roupas e calçados femininos usados.

De acordo com informações no site do SEBRAE, esse ramo de negócio vem crescendo cada vez mais, e a ideia de atribuir o nome sustentável acaba atraindo um público maior. Pois retira a impressão de vender coisas velhas, tornando o negócio com uma visão diferente aos olhos do público alvo. (RODRIGUES, 2015).

“Brasília- Em meio ao momento de ajustes na economia brasileira, um segmento vem garantindo bons negócios, inclusive com um crescimento nas vendas: o de brechós. Dados do Sebrae mostram que, em apenas um mês e meio, o número de micro e pequenas empresas optantes pelo Simples Nacional no comércio varejista de artigos usados cresceu cerca de 5%. Esse aumento é muito superior ao aumento mensal médio entre janeiro de 2013 e maio de 2015, que foi de 0,7%”. (RODRIGUES, 2015).

O intuito é mostrar para as pessoas que em meio ao consumismo excessivo, há a possibilidade de reaproveitar produtos usados, indicando que a reciclagem pode ocorrer não só com a reutilização de embalagem, mas também através da compra de roupas e sapatos usados. Provar que reutilizar é o caminho para que possa minimizar o impacto no nosso planeta e economizar. Já que os produtos usados, por ser de segunda mão acaba tendo um custo bem menor do que comprar um produto novo.

As vendas ocorrerão por meio de uma loja física, com um portfólio diversificado de produtos, mas se disporá de redes sociais para a divulgação. A meta é atingir o maior número de público possível, se expandir, tornando-se uma grande loja do ramo sustentável.

2.3.1 Dados do Empreendimento

O empreendimento tem por razão social o nome de Brechó JRV Ltda. Seu nome fantasia será Brechó JRV e a sua localização na região sul da capital de São Paulo no bairro Jabaquara.

A empresa Brechó JRV, será uma microempresa (ME), composta pelas seguintes sócias: Reginalva Rita de Cássia da Silva, Juliete Conceição Santos, Vitória de Melo Santos, Joyce da Silva Ferreira e Joslaine Gonçalves Bispo da Silva.

2.3.2 Setor de Atividades

Em cada país existe uma legislação específica a respeito da classificação dos setores de atividades. A economia é dividida em setores de acordo com os produtos, modos de produção e recursos utilizados. Estes setores econômicos podem mostrar o grau de desenvolvimento econômico de um país ou região.

Em nosso país, em uma explicação que esclarece melhor o assunto temos:

“Os recursos econômicos (naturais, humanos e capitais) e as técnicas de produção estão presentes em todas as atividades de produção, embora variem em intensidade. Ou seja, a proporção em que cada um desses fatores e dessas técnicas contribui na produção que varia de setor para setor. Isso significa que há atividades intensivas no fator da terra, outras são trabalho - intensivas outras, ainda são capital- intensivas, e há as que utilizam intensamente a tecnologia assim de acordo com a intensidade de uso dos recursos, são classificadas as atividades de produção (ou setores da economia)”. (MENDES, 2004, p.10).

Os tipos de setores de atividades principais existentes são: o setor primário, setor secundário e o setor terciário.

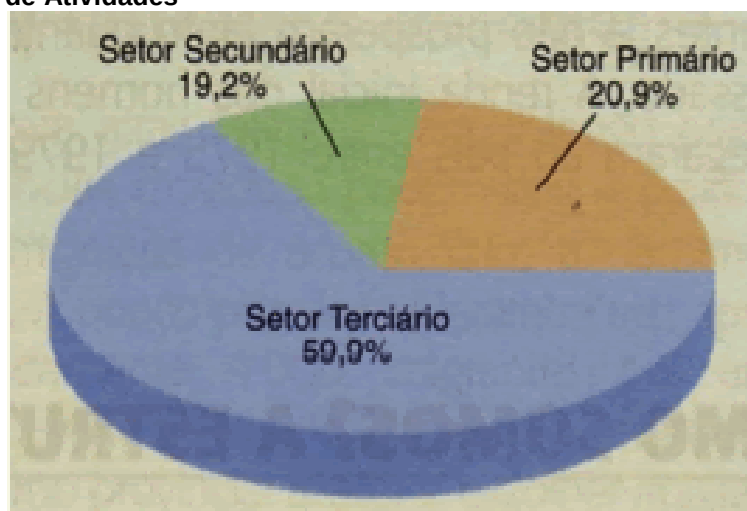
Segundo Peinado; Graeml, (2007, p.42), o setor primário “está relacionado à exploração de recursos naturais: terra (agropecuária, silvicultura e extrativismo vegetal): água (pesca) e recursos minerais (extrativismo mineral)”.

No setor secundário as atividades são voltadas para a indústria (manufatura), assim como explica Mendes (2004, p.11), temos:

“A indústria extrativa mineral (minerais metálicos e não-metálicos, metalurgia, mobiliário, química, fiação e tecelagem, vestuário, calçados, material elétrico, de telecomunicações e de transporte, produtos de matérias plásticas, bebidas, fumo): indústria da construção (obras públicas, construções privadas)”.

O setor terciário é classificado em subgrupos de prestações de serviços, os quais são: os serviços empresariais tais como (consultorias, finanças, bancos escritórios de contabilidade, vigilância, limpeza, etc.); serviços comerciais aonde englobam (lojas de atacado e varejo, serviços de manutenção e reparos); serviços de infraestrutura (comunicações, transporte, eletricidade, telefonia, água, esgoto etc.), além dos serviços de administração pública (educação, policiamento, saúde etc.). (PEINADO; GRAEML, 2007).

Figura 4- Setores de Atividades



Fonte: (SETORES DA ECONOMIA, 2014)

O Brechó JRV se enquadra no setor terciário dentro do subgrupo de serviços comerciais, que conforme a figura 4 é o setor de atividades que mais abrange as atividades econômicas em nosso país.

A classificação de atividades tem um código do IBGE, ao qual é descrito; sua seção, divisão grupo, classe e subclasse do produto a ser comercializado, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Classificação de atividades CNAE

Seção:	<u>G</u> COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
Divisão:	<u>47</u> COMÉRCIO VAREJISTA
Grupo:	<u>47.8</u> Comércio varejista de produtos novos não especificados anteriormente e de produtos usados
Classe:	<u>47.85-7</u> Comércio varejista de artigos usados
Subclasse:	<u>4785-7/01</u> Comércio varejista de antiguidades
	<u>4785-7/99</u> Comércio varejista de outros artigos usados

Fonte: (IBGE-CNAE, 2020, p. 1)

Na tabela 1, podemos verificar no CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) a classificação da Empresa Brechó JRV no IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), de acordo com a sua atividade econômica.

Tabela 2 - Descritores de produtos usados

ARTIGOS USADOS; COMÉRCIO VAREJISTA	
<u>4785-7/99</u>	BIJUTERIAS USADAS; COMÉRCIO VAREJISTA
<u>4785-7/99</u>	BOLSAS USADAS; COMÉRCIO VAREJISTA
<u>4785-7/99</u>	BRECHÓ, LOJAS DE; COMÉRCIO VAREJISTA
<u>4785-7/99</u>	CALÇADOS USADOS; COMÉRCIO VAREJISTA
<u>4785-7/99</u>	CAMAS USADAS; COMÉRCIO VAREJISTA
<u>4785-7/99</u>	ELETRODOMÉSTICOS USADOS; COMÉRCIO VAREJISTA
<u>4785-7/99</u>	FILATELIA; COMÉRCIO VAREJISTA
<u>4785-7/99</u>	FILATÉLICO; COMÉRCIO VAREJISTA
<u>4785-7/99</u>	FOGÕES USADOS; COMÉRCIO VAREJISTA

Fonte: (IBGE-CNAE, 2020, p. 1)

Na tabela 2, conseguimos verificar o código 4785-7/99 e onde se enquadram os tipos de comércio de roupas usadas, os chamados brechós, dentro dos descritores de produtos usados.

2.3.3 Forma Jurídica

De acordo com a legislação Brasileira, para uma empresa ser autorizada a funcionar é preciso decidir o seu segmento, tendo que escolher entre PJ (Pessoa Jurídica), MEI (Microempreendedor Individual), ME (Microempresa), EPP (Empresa de Pequeno Porte) e EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada).

A Pessoa Jurídica é composta por um grupo de pessoas que tem deveres e direitos para cumprir, e contém classificações como: pessoa jurídica de direito público interno, pessoa jurídica de direito público externo e pessoa jurídica de direito privado, que é constituído por associações, sociedades, fundações, organizações religiosas, partidos políticos e empresas individuais de responsabilidade limitada.

O MEI é o mais indicado para uma pessoa física que deseja formalizar seu micro empreendimento. Para se cadastrar é necessário faturar até R\$ 81.000,00 por ano, não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter no máximo um empregado registrado que receba um salário-mínimo, ou o piso salarial da categoria e é optante pelo Simples Nacional. A EIRELI possui as mesmas

características do MEI, exceto que, não há limitação de faturamento e é necessário capital mínimo para iniciar as atividades.

A Microempresa deve ter uma receita bruta de até R\$ 360.000,00 por ano, e no máximo 10 funcionários, já a Empresa de Pequeno Porte a receita bruta pode ser até de R\$ 4,8 milhões. Em ambas é necessário formalizar o registro em uma Junta Comercial, onde deve ser escolhido a forma jurídica que a empresa irá atuar, tendo como opção o Simples Nacional, Lucro Real, e Lucro Presumido.

“A Lei complementar n. 123/06, alterada pelas Leis complementares n. 127/07, 128/08, 139/11, 147/14 e 155/16, apresenta um regime diferenciado para microempresa e para empresa de pequeno porte”. (NIARADI, 2019, p. 7).

Para fazer o registro na Junta Comercial, os sócios devem optar pelas seguintes opções: a primeira é o empresário individual, também conhecido como firma individual, que é composto por uma pessoa física sendo a única responsável pela empresa, ou seja, não há chances de ter sócios. A segunda opção é a sociedade civil que tem como finalidade ações voluntárias. E a terceira é a sociedade empresária que é composta por diversas classificações como: sociedade limitada, sociedade anônima, sociedade simples, e sociedade em nome coletivo.

A sociedade limitada que precisa ser constituída por dois ou mais sócios, tendo o capital social representado por cotas e a forma de distribuição de lucros, dívidas ou bônus é de acordo com o percentual investido na empresa, sendo assim o patrimônio pessoal dos sócios se mantém resguardado conforme dispõe o artigo: 1.052 do Código Civil: “Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social”. (JUSBRASIL, 2019).

A sociedade anônima significa quando o capital da empresa não é atribuído a um nome específico, sendo assim as ações da empresa podem ser transferidas para outra pessoa sem muita burocracia, conforme a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, Art. 1º:

“A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas”. (NIARADI, 2012, p.12).

Entretanto, a sociedade anônima também pode ser dividida em duas especificações: a sociedade de capital aberto e fechado. Quando a sociedade opta por ser de capital aberto ela tem seus ativos e títulos formado por ações, que podem ser comprados em bolsas de valores. Já quando se opta por ser capital fechado, precisa fazer uma escrituração da transferência da propriedade das ações no livro de transferência de ações nominativas da companhia.

A sociedade simples que é a única sociedade onde permite que os sócios realizem os serviços oferecidos pela empresa, sendo assim não pode contratar terceiros para realizar o serviço proposto pela empresa.

A sociedade em nome coletivo é composta apenas por pessoas físicas, e nesse tipo de sociedade todos os seus sócios respondem ilimitadamente pela dívida da empresa, ou seja, as dívidas da sociedade podem atingir seus bens pessoais.

Nosso empreendimento Brechó JRV é uma microempresa, pelo fato de faturarmos um valor de até R\$ 360.00,00, com base nisso, nosso segmento é uma sociedade empresária sendo qualificada como sociedade limitada, devido às especificações que nos enquadrados, como por exemplo, mais de dois sócios e participação no capital social conforme foi investido.

2.3.4 Enquadramento tributário

Regime ou enquadramento tributário é um conjunto de leis que indica de que forma a empresa deve pagar os tributos para o governo. Dentro desse regime há três principais segmentos: Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional. Nas 03 opções, podem incidir os seguintes impostos:

- IRPJ: Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- PIS: Programa de Integração Social;
- COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social;
- IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados;
- ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços;
- ISS: Imposto Sobre Serviço;
- INSS: Instituto Nacional do Seguro Social;
- CPP: Contribuição Patronal Previdenciária.

De acordo com o SEBRAE, O Lucro real é um regime tributário utilizado por empresas de grande porte, algumas empresas têm a opção de não optar por ele, porém tem outras que tem a obrigação de optar pelo lucro real como, por exemplo, empresas que faturam acima de R\$ 78.000.000,00, e que usufrui de benefícios fiscais, que tem lucro ou rendimento de capital procedentes do exterior. Os tributos que incidem em cima do lucro real são: IRPJ (15%), CSLL (9%), PIS (1,65%), COFINS (7,60%) e ICMS (18% em São Paulo). (SEBRAE, 2019).

A figura 5 nos aponta as alíquotas do ICMS que incidem em cada estado do Brasil.

Figura 5 – Alíquotas do ICMS por Estado

Figura 3 – Anquitas do ICMS por Estado

		DESTINO																											
ORIGEM		AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	MA	MT	MS	MG	PA	PB	PR	PE	PI	RN	RS	RJ	RO	RR	SC	SP	SE	TO	IM
	AC	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	AL	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	AM	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	AP	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	BA	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	CE	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	DF	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	ES	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	GO	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	MA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	MT	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	MS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	MG	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	18	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	4
	PA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	PB	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	PR	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	18	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	4
	PE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	PI	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	RN	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	RS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	18	12	7	7	12	12	7	7	4
	RJ	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	20	7	7	12	12	7	7	4
	RO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17,5	12	12	12	12	12	12	4
	RR	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	4
	SC	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	17	12	7	7	4
	SP	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	12	18	7	7	4
	SE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	4
	TO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	4
	IM	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

* RJ: 18% + 2% DE FECF

* RJ: 18% + 2% DE FECF

Fonte: (CONTABILIZEI, 2020)

Para Calcular o IRPJ do lucro real é necessário multiplicar o valor do lucro líquido pela alíquota, por exemplo, uma empresa que teve o lucro de 300.000,00 reais sendo multiplicado por 15% dá o resultado de 45.000,00. Porém, se a empresa ultrapassar o valor médio de 20.000,00 por mês será necessário recolher o adicional de mais 10%.

Para calcular a CSLL basta multiplicar a alíquota sobre o lucro, como por exemplo: $R\$300.000,00 * 9\% = R\$27.000,00$.

Para calcular o PIS e a COFINS, deve somar as suas alíquotas para facilitar o cálculo: $1,65\% + 7,6\% = 9,25$, ficando: $R\$500.000,00 * 9,25\% = R\$46.250,00$. Porém, é importante considerar que é possível deduzir diversos custos, como compras de matéria-prima, serviços de terceiros destinados à produção, entre outras.

“Art. 61. Lucro real é o lucro líquido do período de apuração antes da provisão para o IRPJ, ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação do IRPJ”. (RECEITA FEDERAL, 2017).

Outro regime tributário é o Lucro Presumido, sendo permitidas somente apenas empresas que faturam abaixo de R\$ 78 milhões anuais, não sejam bancos comerciais, empresas públicas, e que não possua lucro ou renda do exterior. A apuração mensal dos impostos é feita com o cálculo de todos os meses aplicando-se a alíquota ao faturamento da empresa são os seguintes: ISS (5% no estado de São Paulo segundo a Prefeitura de SP), PIS (0,65%), COFINS (3%), a apuração trimestral feita com IRPJ e a CSLL e vão incidir trimestralmente nas alíquotas de 15% e 9%, respectivamente, apenas sobre os percentuais de presunção de lucro. (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2019).

Exemplo de cálculo: uma empresa venda de produtos ou mercadorias, enquadrada no Lucro Presumido, teve um faturamento de R\$ 12.000,00 em janeiro. E o ISS da cidade que atua é 5%, teremos, então, os seguintes impostos sobre o faturamento:

- PIS (0,65%): R\$ 78,00;
- COFINS (3%): R\$ 360,00;
- ISS (5%): R\$ 600,00.

Para o cálculo do IRPJ e da CSLL, é preciso aguardar o faturamento do trimestre; então, suponha que o faturamento de R\$ 12.000,00 se repita por três meses seguidos, teremos um total faturado no trimestre de R\$ 36.000,00. O

percentual para o serviço de vendas de mercadorias ou produtos é 8% conforme o quadro 1, então, aplicaremos 8% sobre R\$ 36.000,00. Assim, temos uma base de R\$ 2.880,00 para o cálculo de IRPJ e CSLL. O resultado será:

- IRPJ (15%): R\$ 432,00
- CSLL (9%): R\$ 259,20

Quadro 2- Percentual do Lucro Presumido

Atividade exercida	Percentual de faturamento tributado
Revenda de combustíveis e gás natural	1,60%
Transporte de cargas	8,00%
Atividades imobiliárias	8,00%
Industrialização para terceiros com recebimento do material	8,00%
Demais atividades não especificadas que não sejam prestação de serviço	8,00%
Transporte que não seja de cargas e serviços em geral	16,00%
Serviços profissionais que exijam formação técnica ou acadêmica – como advocacia e engenharia	32,00%
Intermediação de negócios	32,00%
Administração de bens móveis ou imóveis, locação ou cessão desses mesmos bens	32,00%
Construção civil e serviços em geral	32,00%

Fonte: (CONTABILIZEI, 2020)

Além desses impostos principais, há outros que podem mudar de acordo com as características da atividade da empresa, como por exemplo: quem é optante pelo Lucro Presumido também pagam 20% de INSS sobre a folha de pagamento, com base nos dados do Ministério da Economia.

As obrigações a se cumprir quando se opta pelo lucro presumido são as burocracias relacionadas aos tributos, como entregar declarações, emitir notas fiscais de produtos ou serviços, Escrituração Fiscal Digital (EFD) e Escrituração Contábil Digital (ECD), que devem ser transmitidas anualmente ao Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), transmissão de informações do IRPJ e da CSLL, declaração do ISS eventualmente exigida pela prefeitura, Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF). O não cumprimento dessas obrigações pode gerar muitos problemas, especialmente a aplicação de multas por atrasos na entrega da documentação. Os documentos que devem ser preparados pela contabilidade das empresas inseridas no regime de Lucro Presumido.

Com isso, as vantagens de se optar pelo lucro presumido são a necessidade de fazer menos cálculos e guardar menos documentos que no lucro real, menor chance de recolhimentos incorretos, se o lucro da empresa é maior do que o percentual de isenção há economia nos impostos, alíquotas menores para PIS e COFINS. E as desvantagens é que não possível utilizar os abatimentos de créditos oferecidos pelo pagamento de PIS e COFINS, se a empresa está com uma margem de lucro menor que a margem de presunção, está pagando mais imposto do que deveria, e prestadores de serviços têm margem de presunção muito alta e, muitas vezes, incompatível com a realidade.

De acordo com a Receita federal:

“Art. 216: Os rendimentos auferidos em aplicações de renda fixa e os ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda variável serão acrescidos às bases de cálculo do lucro presumido e do resultado presumido no período de apuração da alienação, resgate ou cessão do título ou aplicação, não lhes sendo aplicável o regime de competência referido no § 9º do art. 215”. (RECEITA FEDERAL, 2017).

O Último regime tributário é o simples nacional, ele é um regime criado em 2006 pela Lei Complementar 123, voltado para as microempresas e empresas de pequeno porte, incluindo os microempreendedores individuais (MEIs). Porém, nem todas as empresas podem optar pelo enquadramento no Simples Nacional por diversos fatores: faturamento, atividades, tipo de empresa e constituição societária, não possuir outra empresa no quadro societário, apenas pessoas físicas podem ser sócias, não ser sócia de outra empresa, o CNPJ não pode participar do capital social

de outra pessoa jurídica, caso os sócios possuam outras empresas, a soma do faturamento de todas elas não pode ultrapassar o limite de 4,8 milhões de faturamento, não ser uma sociedade por ações (S/A), não possuir sócios que morem no exterior, não possuir débitos com a Receita Federal, Estadual, Municipal e/ou Previdência.

“O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação (DAS), dos seguintes tributos: IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, CPP, ICMS e ISS”. (RECEITA FEDERAL, 2006).

Todas as atividades permitidas foram separadas em 5 diferentes anexos, cada um com uma tabela de alíquotas para ser utilizada. Cada tabela é dividida em 6 faixas de faturamento com alíquotas progressivas, ou seja, quanto mais a empresa fatura, maior o imposto. Esses anexos são os apresentados das tabelas 3 a 7:

Tabela 3 - Anexo 1 - empresas de comércio

Receita bruta em 12 meses	Alíquota	Dedução do valor a ser recolhido
Até R\$ 180.000,00	4%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	7,3%	R\$ 5.940,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	9,5%	R\$ 13.860,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	10,7%	R\$ 22.500,00
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	14,3%	R\$ 87.300,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	19%	R\$ 378.000,00

Fonte: (CONTABILIZEI, 2019)

Tabela 4 - Anexo II - fábricas/indústrias e empresas industriais

Receita bruta em 12 meses	Alíquota	Dedução do valor a ser recolhido
Até R\$ 180.000,00	4,5%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	7,8%	R\$ 5.940,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	10%	R\$ 13.860,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	11,2%	R\$ 22.500,00
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	14,7%	R\$ 85.500,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	30%	R\$ 720.000,00

Fonte: (CONTABILIZEI, 2019)

Tabela 5 - Anexo III - empresas de serviços de instalação, reparos e manutenção; agências de viagens; academias; escritórios de contabilidade; empresas de medicina e odontologia

Receita bruta em 12 meses	Alíquota	Dedução do valor a ser recolhido
Até R\$ 180.000,00	6%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	11,2%	R\$ 9.360,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	13,5%	R\$ 17.640,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	16%	R\$ 35.640,00
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	21%	R\$ 125.640,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	33%	R\$ 648.000,00

Fonte: (CONTABILIZEI, 2019)

Tabela 6 - Anexo IV - empresas de serviços de limpeza, obras, vigilância, construção de imóveis e serviços advocatícios

Receita bruta em 12 meses	Alíquota	Dedução do valor a ser recolhido
Até R\$ 180.000,00	4,5%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	9%	R\$ 8.100,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	10,2%	R\$ 12.420,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	14%	R\$ 39.780,00
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	22%	R\$ 183.780,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	33%	R\$ 828.000,00

Fonte: (CONTABILIZEI, 2019)

Tabela 7 - Anexo V - empresas de serviços de auditoria, tecnologia, jornalismo, engenharia, publicidade etc.

Receita bruta em 12 meses	Alíquota	Dedução do valor a ser recolhido
Até R\$ 180.000,00	15,5%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	18%	R\$ 4.500,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	19,5%	R\$ 9.900,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	20,5%	R\$ 17.100,00
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	23%	R\$ 62.100,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	30,5%	R\$ 540.000,00

Fonte: (CONTABILIZEI, 2019)

Para calcular o Simples Nacional, é necessário primeiro visualizar onde a empresa se enquadra na tabela, por exemplo, uma empresa de serviços do anexo 3,

que faturou nos últimos 12 meses o valor de R\$ 250.000,00 teria como alíquota efetiva: $(250.000,00 * 11,20\%) - 9.360,00 = 0,07456$.

Para transformar o valor da alíquota efetiva em porcentagem, basta multiplicá-lo por 100. Esta empresa teria uma alíquota de 7,46% este mês. O cálculo será realizado mensalmente pelo próprio programa do Simples Nacional.

O empreendimento Brechó JRV opta pelo simples nacional para efetuar o pagamento dos impostos para o governo devido a análises de faturamento, quantidades de empregados, e por ser uma guia única de pagamentos.

2.3.5 Capital Social

Em uma definição clara apontada pelo autor Nóbrega, podemos notar que:

O capital social é o investimento para se construir ou formar uma sociedade empresarial, ou seja, representa o recurso necessário para o início da atividade. Quanto ao valor, deve pautar-se por um plano de negócios, elaborado pelos interessados com certa antecedência, a fim de facilitar a organização da atividade empresária. (NÓBREGA, 2018, p. 86).

O mesmo autor nos elucida através de sua explicação as obrigações dos sócios em relação ao capital social:

Pela leitura dos dispositivos legais, é possível afirmar que a principal obrigação dos sócios é colaborar para a formação do capital social, que por sua vez, é composto pelo total das atribuições que eles se obrigam a transferir para a sociedade, ou seja, suas cotas. (NÓBREGA, 2018, p. 86).

O capital social investido pela empresa Brechó JRV para constituir a sociedade empresarial, foi no valor de R\$ 65.456,00 mil, sendo 50% capital próprio e os outros 50% financiamento. Com este montante foi possível iniciar as atividades do empreendimento de maneira organizada.

Cada sócia se dispôs a integralizar o valor equivalente de R\$ 6.545,56 mil para a formação destes 50% do capital social, sendo que os recursos foram obtidos da seguinte forma: (sócia 1), através de um empréstimo bancário realizado pelo Banco Itaú S.A à qual possui conta, (sócia 2), disponibilizado através de suas economias conquistadas com o valor de FGTS da antiga empresa a qual trabalhou, (sócia 3), com um empréstimo efetuado pelo Banco Bradesco S.A, (sócia 4), com a venda de seu automóvel Chevrolet e a (sócia 5), adquiriu com um familiar que

possui alguns bens e lhe emprestou o valor. Sendo assim, todas as sócias possuem 20% das quotas da empresa Brechó JRV.

3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing tem por função demonstrar como a empresa pretende atingir seus objetivos de forma prática e continuar colocando em evidência as estratégias de curto, médio e longo prazo de uma empresa.

Segundo Kotler e Keller (2013, p. 39), “Um plano de marketing resume aquilo que o profissional do ramo sabe sobre o mercado e indica como a empresa planeja alcançar seus de Marketing. Ele contém diretrizes para os programas de marketing e para as alocações financeiras durante o período abarcado pelo planejamento”.

O plano de marketing resulta em uma pesquisa de mercado com o propósito estratégico, que possibilita verificar o comportamento do cliente e a tomada de decisão dos concorrentes.

“Os planos de marketing estão se tornando mais orientados pelo cliente e pelo concorrente, mais bem elaborados e mais realistas. Já o Planejamento está se tornando um processo contínuo para responder às rápidas mudanças nas condições do mercado”. (KOTLER; KELLER, 2013, p. 39).

Para realizar um plano de marketing adequado, é necessário definir seções para dar fundamento e coerência ao trabalho, estas seções são: sumário e resumo executivo, análise da situação estratégia de marketing.

Sumário e resumo executivo: O plano deve começar com um sumário em breve resumo das principais metas e recomendações. Análise de situação: essa seção traz dados relevantes sobre as vendas, os custos, o mercado, os concorrentes e as várias forças macroambiente. Como definimos o mercado, qual o seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes e as questões críticas? As empresas usarão essas informações para realizar uma análise SWOT. Estratégia de marketing: nela, o gerente de marketing define a missão, os objetivos financeiros e de marketing e as necessidades que a oferta tenciona satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo. Tudo isso requer informações de outras áreas, como compras, produção, vendas, financeiro e recursos humanos. (KOTLER; KELLER, 2013, p. 39).

3.1 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico é formado por um conjunto de ações internas e externas, com base nessas ações é possível determinar as oportunidades e as ameaças que a empresa pode obter para atingir seus objetivos.

Segundo Sertek (2012, p. 121), “Análise do ambiente externo: todo o processo de administração estratégica começa com a observação do ambiente organizacional, visando à identificação de ameaças e de oportunidades, tanto no presente quanto no futuro”.

A análise do ambiente interno leva em consideração todo o histórico da empresa, ao ponto de reconhecer seus pontos fortes e suas fraquezas, com a colheita destas informações é possível saber o que pode ser ajustado.

Análise do ambiente interno: consiste na avaliação dos recursos da empresa (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais). A avaliação interna nos permite verificar se os recursos de que dispomos são suficientes e satisfatórios, ou seja, buscamos identificar nossos pontos fortes e pontos fracos. (SERTEK, 2012, p. 121).

3.1.1 Análise SWOT

A análise SWOT é baseada na compreensão das forças e fraquezas internas, ameaças e oportunidades externas de uma organização, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos auxiliando na melhor tomada de decisão.

Segundo Kotler e Keller (2013, p. 34), “A avaliação geral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é chamada de análise SWOT (dos termos em inglês, *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Trata-se de uma maneira de monitorar os ambientes interno e externo de marketing”.

A sigla SWOT é formada a partir de expressões em inglês, o termo foi adaptado para o português. Essa ferramenta também é frequentemente chamada de FOFA, sigla que representa as mesmas palavras, mas em uma ordem diferente, de forma a possibilitar uma sonoridade facilmente pronunciável. (MORENO, 2014, p. 98).

Existe uma análise que possibilita o entendimento dos quatro pontos da FOFA. O autor nos explica que, “Esses quatro pontos (força, Fraquezas, oportunidades e ameaças) deverão ser identificados, analisados e relacionados

entre si. Uma representação gráfica clássica é utilizada nesse processo, cada ponto é colocado em um quadrante para facilitar a análise”. (NOGUEIRA, 2014, p. 57).

Na tabela 8, temos a representação gráfica dos 4 pontos da análise SWOT.

Tabela 8 - Representação gráfica da análise SWOT

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Fonte: (NOGUEIRA, 2014, p. 57)

A análise do ambiente externo leva em consideração os fatores que as empresas não podem controlar, mas existe tanto para possíveis oportunidades ou ameaças, saber reconhecer é vital para uma organização.

Na análise do ambiente externo as empresas devem monitorar forças macro ambientais importantes e fatores macro ambientais expressivos que afetam sua capacidade de obter lucro. Elas devem acompanhar os movimentos e os acontecimentos importantes, bem como quaisquer oportunidades ou ameaças a eles pertencentes. (KOTLER; KELLER, 2013).

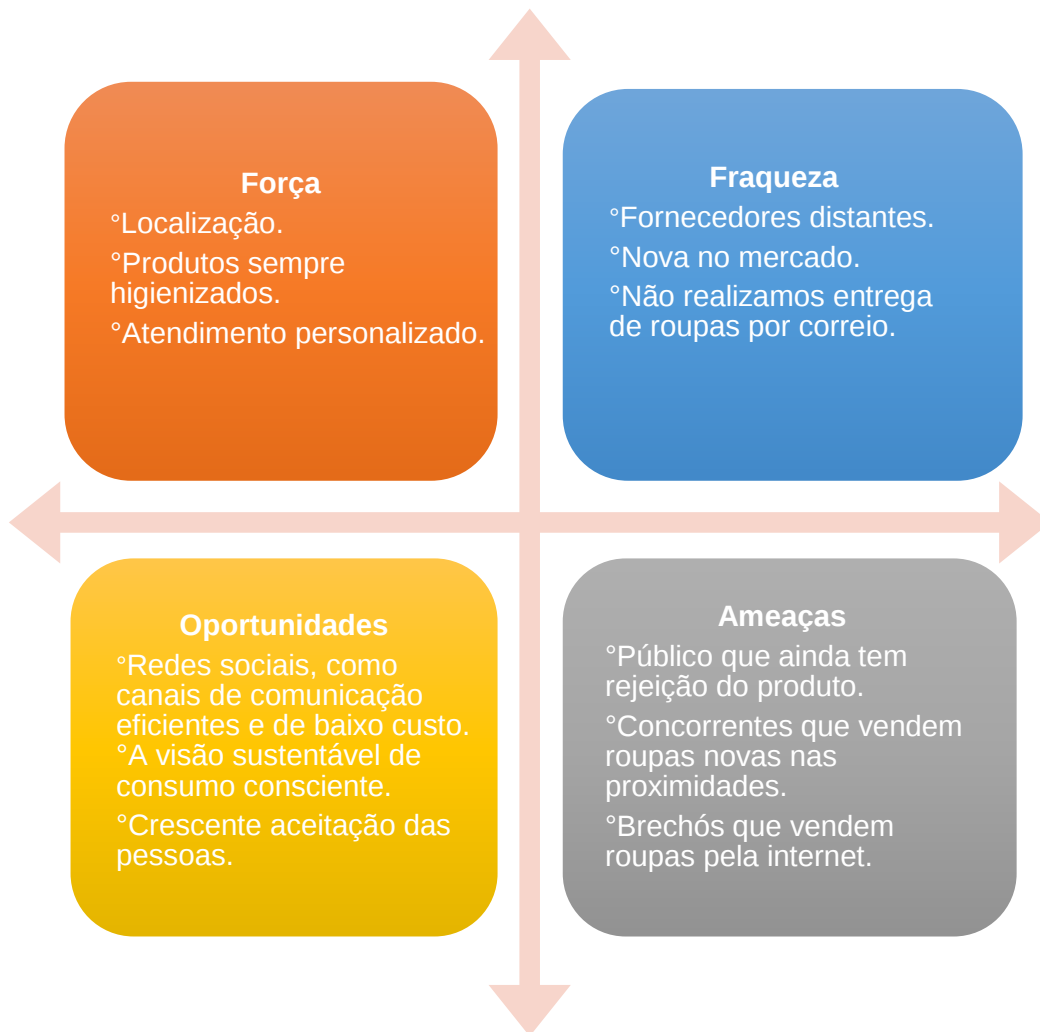
Portanto analisar o ambiente interno é de suma importância, reconhecer as suas forças e fraquezas é uma questão estratégica e de sobrevivência de uma empresa.

Para a análise do ambiente interno toda empresa precisa avaliar suas forças e fraquezas. Uma coisa é encontrar oportunidades atrativas; outra é ser capaz de tirar vantagens dessas oportunidades. A grande questão é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais possui as forças requeridas ou se deve considerar aquelas que podem exigir que ele encontre ou desenvolva novas forças. (KOTLER; KELLER, 2013).

Análise SWOT do Brechó JRV

A fim de avaliar o ambiente interno e externo da empresa, se fez necessário à utilização da análise SWOT para reconhecer as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, a figura 6 representa a análise obtida do Brechó JRV.

Figura 6 - Análise SWOT do Brechó JRV



Fonte: As autoras (2020)

A primeira força interna é a localização, pelo fato da empresa estar situada na região Sul da capital de São Paulo, aonde o fluxo de pessoas é elevado possibilitando prospecção de clientes. Segunda força, produtos sempre higienizados, as roupas que comercializamos passam pelo nosso fornecedor que presta o serviço de higienização das peças. E por fim a última força, atendimento personalizado, o Brechó JRV realiza consultoria de moda sugerindo produtos sustentáveis de acordo com o estilo do cliente e proporcionando satisfação, com objetivo de personalizar o atendimento se tornando um diferencial dos demais brechós na região.

Toda empresa possui fraquezas que devem ser observadas e analisadas para serem transformadas em forças assim que possível, o Brechó JRV tem por sua

fraqueza a dificuldade de encontrar fornecedores nas proximidades da loja, forçando a busca de fornecedores em outros bairros e comprando as peças com antecedência para não ter desfalque dos produtos. A segunda fraqueza da empresa é ser nova no mercado, pois a inexperiência pode prejudicar na tomada de decisões estratégicas. E por fim a última fraqueza, não é realizada a entrega de roupas pelo correio, por ser uma empresa iniciante no mercado e pelos custos envolvidos no processo, no momento esta opção de entrega não está disponível por tempo indeterminado.

Depois de feita a análise do ambiente interno da empresa, se faz necessário à avaliação externa. O Brechó JRV possui oportunidades de mercado, a primeira é nas redes sociais, trabalhando com canais de comunicação eficiente e de baixo custo alavancando a possibilidade de vendas dos nossos produtos. A segunda oportunidade é a visão sustentável do consumo consciente, as pessoas estão aderindo ao formato alternativo, pensando mais no meio ambiente e no baixo custo o que aumenta a visibilidade do negócio. E por fim o crescimento da aceitação das pessoas por roupas usadas se tornou uma tendência econômica e de moda.

Dentro das ameaças possui o público que ainda tem certo receio em utilizar produtos neste nicho de mercado, devido a sua preferência em roupas novas, se tornando um desafio para a empresa. A segunda ameaça são os concorrentes variados instalados próximo ao nosso estabelecimento que vendem produtos substitutos, o que pode prejudicar as nossas vendas com possíveis clientes. Terceira ameaça, brechós que vendem roupas pela internet, as empresas que comercializam roupas em sites acabam tendo mais vantagem competitiva, por atingir um número maior de clientes, esta modalidade de serviço se torna uma ameaça.

3.1.2 Análise competitiva de Michael Porter

Para desenvolver uma análise competitiva é necessário conhecer o ambiente e o mercado que deseja se inserir, uma ferramenta que auxilia neste reconhecimento é a análise competitiva de 5 forças Michael Porter, como demonstrada na figura 7.

A estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. Em qualquer indústria,

seja interna ou internacional, natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: (1) A ameaça de novas empresas, (2) A ameaça de novos produtos ou serviços, (3) O poder de barganha dos fornecedores, (4) O poder de barganha dos clientes (5) A rivalidade entre competidores existentes. (PORTER, 1989, p. 45).

Figura 7 - Cinco forças de Porter



Fonte: (PORTER, 1989, p. 45)

A Rivalidade entre os concorrentes serve para analisar os seus principais concorrentes, colocando em evidência as forças e fraquezas. A análise de ameaça de novos competidores tem por função colocar barreiras que impeçam que novos concorrentes surjam. Já os produtos substitutos são todos aqueles que são similares ao qual comercializamos e que os concorrentes podem possuir, atraindo os potenciais clientes.

Rivalidade entre competidores, isto é, potenciais oportunidades e ameaças provenientes das organizações que disputam o mesmo mercado: quais são seus objetivos, qual sua estratégia atual é quais são suas forças e fraquezas. Esta rivalidade manifesta-se por competição de preços, inovação e diferenciação de produtos. Novos competidores potenciais, a possibilidade e o risco de entrada em cena de outros protagonistas, com ameaça de restrição da fatia de mercado entre os competidores já estabelecidos. Produtos substituídos, ou seja, a potencial ameaça de deslocamento de produtos existentes por outros. (VALERIANO; DALTON L., 2001, p. 94).

O poder de barganha dos fornecedores é determinado de acordo com a dependência da empresa perante ele, quanto maior o número de fornecedores a empresa tiver menor será o poder de barganha dele. Já o poder de barganha do cliente é determinado com a variedade de escolha que ele tem à disposição, sendo assim quanto mais concorrentes, maior será o seu poder de barganha.

Poder de barganha de fornecedores, especialmente em casos de concentração destes, face à diversificação de compradores. Deve considerar, inclusive, a ameaça de integração avante (o fornecedor compra ou adquire controle de seu cliente). Poder de barganha de cliente, especialmente no caso de produtos padronizados, sem grandes diferenças. Aqui pode ocorrer, ainda, a ameaça de integração a ré (o cliente compra ou adquire controle de seu fornecedor). (VALERIANO; DALTON L., 2001, p. 94).

Para realizar uma análise competitiva, deve-se reconhecer e classificar individualmente os fatores e atores que contenha relevância para a empresa, levantando possíveis ou prováveis influências sobre mesma, aqueles que podem atuar de forma positiva ou negativa sobre a organização.

Análise competitiva do Brechó JRV

Para conhecer o mercado da região onde estamos inseridos, foi necessário realizar uma análise competitiva dos concorrentes diretos do Brechó JRV, com base nesta pesquisa foi colocada em prática as 5 forças de Porter, para auxiliar na tomada de decisão.

Rivalidade entre concorrentes

O grau de competitividade é moderado, o Brechó JRV reside em São Paulo na Região Sul, onde contém um grande fluxo de pessoas. Nas proximidades existem

três concorrentes que disputam por inovação, preço e qualidade distinta. O quadro 3, apresenta os concorrentes do Brechó JRV.

Quadro 3 - Concorrentes do Brechó JRV

Concorrentes	Pontos Fortes	Pontos fracos
Rainha Tirana	Localização. Ambiente agradável. Trabalha com roupas de marca e acessórios de qualidade.	Não possui pessoal preparado para vender o produto. Valores não muito acessíveis.
Brechó – Achei	Localização. preços populares.	Loja Pequena. Poucos produtos.
Sandra Fashion	Localização. Comercializa roupas novas. Preços Populares.	Loja Pequena. Somente um funcionário.

Fonte: As autoras (2020)

Produtos substitutos

Os produtos comercializados no Brechó JRV são roupas e calçados usados com ótima qualidade e foco no público feminino. Os produtos substitutos são peças de roupas novas e seminovas e acessórios, exemplo: bolsas, cintos, chapéus, lenços e bijuterias que são comercializadas pelos concorrentes. O quadro 4 está representando os produtos substitutos que os concorrentes possuem.

Quadro 4 - Produtos substitutos que os concorrentes possuem

Concorrentes	Classificação	Produto
Rainha Tirana	Roupas importadas	Blusa Feminina DIANE VON FURSTENBERG. (SEMI). TAM:M  De: R\$160,00 Por: R\$119,99 Blusa Feminina ELIE TAHARI. (SEMI). TAM:P  De: R\$140,00 Por: R\$119,99 Fonte: (RAINHA TIRANA, 2020.)
Brechó – Achei	Acessórios	 Fonte: (GOOGLE, 2020)
Sandra Fashion	Roupas Novas	 Fonte: (GOOGLE, 2020)

Fonte: As autoras (2020)

Ameaça de novas empresas

O risco de uma nova empresa é alto, pois o mercado de roupas reutilizáveis teve um crescimento considerável nos últimos anos, o que elevou a abertura deste tipo de negócio. Existem dois brechós e uma loja de roupas novas nas proximidades da empresa, os brechós são: Brechó Rainha Tirana localizado na rua das Casuarinas, 191 - Jabaquara, São Paulo - SP, 04321-100, Brechó Achei localizado na rua Rishin Matsuda, 763 - Vila Santa Catarina, São Paulo - SP, 03178-200 e por

fim a loja Sandra Fashion localizada na rua dos Jequitibás, 101 box 7- Metrô Jabaquara, São Paulo - SP, 04330-170.

Atualmente eles comercializam somente para a região de São Paulo, não possui plano de expansão ou franquias, ambos os brechós trabalham com forma semelhante de vendas, porém com competitividade diferente. A loja Sandra Fashion trabalha com roupas novas, mas a abordagem ao cliente é a mesma que os brechós mencionados praticam.

As barreiras de entrada para novos competidores podem ser analisadas de acordo com os seguintes fatores:

- Diferenciação de produto: as possibilidades de diferenciação são relativamente grandes, por exemplo, pode-se vender a roupas para públicos com estilos específicos, de acordo com a faixa etária e roupas ecológicas.
- Exigência de capital: o capital inicial é moderado, vai depender do estilo do brechó, quanto mais sofisticado maior será o investimento.
- O acesso às matérias-primas: depende do tipo de roupa que o concorrente deseja adquirir na sua loja. O custo varia muito se o produto é nacional ou importado.

Quando Brechó JRV for ficando cada vez mais reconhecido e fazendo sucesso, a probabilidade de que surjam novos competidores é alta. Forçando a empresa sempre se atualizar e montar estratégias que mantenha a mesma competitiva.

Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha é moderado, porque o Brechó JRV trabalha com três fornecedores de peças de vestuário e cinco fornecedores de serviços, podendo buscar a melhor condição de preço e qualidade. O quadro 5, informa os fornecedores do Brechó JRV.

Quadro 5 - Fornecedores do Brechó JRV

Fornecedores	Forma de pagamento	Localização	Dependência
Brechó Sol	À vista, cartões e boletos.	Av. Getúlio Vargas, 1030 - Baeta Neves, São Bernardo do Campo - SP, 09751-250	Média, fornecedor de roupas e calçados.
Seu Brechó	À vista, cartões.	R. Visc. de Farias, 136 - Campo Grande, Santos - SP, 11075-771.	Mínima, fornecem roupas em atacado, peças exclusivas.
Alternativa Moda Atacado De Roupas Usadas	Cartões e boletos.	Av. Álvaro Guimarães, 868 - Jardim Calux, São Bernardo do Campo - SP, 09890-020	Mínima, fornece lote de roupas de grife.
5àsec	À vista e cartões.	Av. Eng. Arnaldo de Arruda Pereira, 444 - Jabaquara, São Paulo - SP, 04308-000	Alta, fornece o serviço de higienização das roupas.
Discovery Papelaria & Informática	À vista e cartões.	Av. Eng. Armando de Arruda Pereira, 443 - Jabaquara, São Paulo - SP, 04309-010	Média, responsável pelo fornecimento de material de escritório + internet.
Foco Dedetizadora	À vista e cartões.	R. Prof. Pedreira de Freitas, 9 - Tatuapé, São Paulo - SP, 03312-052	Baixa, responsável pelo controle de pragas.
Rizzo Embalagens	À vista e cartões.	R. Barão de Duprat, 13 - Centro Histórico, São Paulo - SP, 01023-001	Média, Responsável pelo reabastecimento de embalagens.
BCEN Contabilidade	À vista e cartões.	R. Flórida, 1758 – 9º andar Cidade Monções - Santo Amaro, São Paulo - SP, 04565-001	Média, empresa responsável pela contabilidade.

Fonte: As autoras (2020)

Poder de barganha dos clientes

O poder do cliente é médio, logo que o Brechó JRV atende um fluxo considerável de pessoas que compram de acordo com o seu poder aquisitivo, normalmente os clientes compram em pequenos volumes, o que diminui o seu poder de barganha. Por trabalhar com diversas marcas de roupas e calçados femininos nos torna mais atrativos do que os nossos concorrentes, devido aos preços distintos.

Quando o cliente realiza uma compra grande e solicita um desconto, podemos verificar a possibilidade, favorecendo a venda, e assim incentivar a fidelização do cliente e evitar a procura nos concorrentes estabelecidos na região.

O Brechó JRV oferece condições justas dentro da realidade da empresa, agindo desta maneira é uma barreira que reduz o poder de barganha do cliente influenciando de forma positiva na organização.

3.2 Estudo dos clientes (público-alvo)

Estudar os clientes é uma etapa muito importante na elaboração do plano de negócio, pois os clientes não compram apenas produtos, mas também as soluções das suas necessidades. Deste modo devem ser identificadas informações através de um estudo de seus clientes que se baseiam em seguir os passos:

1º Identificar as características gerais dos clientes, 2º identificar os interesses e comportamentos dos clientes e 3º identificar onde estão os seus clientes. Após seguir os passos poderá entender melhor seus clientes, obtendo desta forma melhores resultados gerais.

Os principais meios pelos quais as organizações podem estudar seus clientes são a pesquisa de marketing (para coletar dados relevantes sobre os clientes) e a modelagem do mercado. (HOOLEY, 2005, p. 136).

O cliente é algo vital em uma empresa, desta forma identificar a necessidade e a vontade do cliente é essencial.

3.2.1 Segmentação

Segmentação tem por conceito escolher um grupo de consumidores com necessidades em comum, o qual a empresa pode ofertar seus produtos e serviços.

A segmentação do mercado é o processo de dividir o mercado em conjuntos distintos de clientes que se comportam de maneira semelhante ou têm necessidades similares. (KEEGAN, 2005, p. 156).

O processo de segmentação requer a identificação dos fatores que afetam a decisão dos consumidores. Satisfazer todos os consumidores é impossível para uma empresa, de tal forma um único composto é inadequado para atender os desejos de todo o mercado.

Os principais tópicos de segmentação são: consumidores, organizacionais e internacionais.

Sendo assim Hooley (2005), nos encaminha a exemplos que auxiliam no entendimento. Existem várias maneiras de segmentar um mercado consumidor, as principais são:

- Geográfico: que corresponde a divisão de um mercado em diferentes unidades geográficas, como regiões, cidades, estados e países;
- Demográfico: divide o mercado em grupos com variáveis de idade, sexo, renda, ocupação, religião e geração;
- Psicográficos: separa os compradores tendo por base sua classe social, estilo de vida ou características da personalidade.

O mercado Organizacional utiliza algumas das variáveis do mercado consumidor, pois os compradores organizacionais podem ser segmentados geograficamente, demograficamente ou do status do usuário.

Contudo, o organizacional também utiliza variáveis adicionais, como características de operação, abordagens de compra e características pessoais de cliente, como por exemplo, a American Express.

Já o mercado Internacional: poucas empresas possuem este recurso, pois operam em quase todos os países e são necessários segmentos diversos e variáveis. É necessário agrupar os segmentos com comportamentos e necessidades iguais, pois atuar em vários países com cultura, política e economia totalmente diferentes é muito desafiador.

Os mercados mundiais podem ser segmentados com base em seus fatores econômicos, um exemplo é agrupar pelo nível de renda ou por seu desenvolvimento econômico.

Para o ramo de brechó que a nossa empresa se enquadra, o tipo de segmentação demográfica é o mais adequado, desta forma podemos identificar facilmente a idade, peso, gênero e renda dos consumidores que estão inseridos em nosso mercado.

3.2.2 Perfil do público-alvo

Existe uma grande vantagem em tornar os critérios utilizados explícitos quando possível. Sendo assim Hooley (2005), nos encaminha a exemplos que auxiliam no entendimento. Alguns deles são:

- Tamanho do mercado como um valor mínimo para que seja de seu interesse;
- Taxa de crescimento do mercado para se manter atualizado;
- Intensidade de competitividade;
- Estabilidade em seu fluxo de receitas.

Tornar os critérios claros e explícitos é de suma importância, pois é uma mistura de qualitativo e quantitativo e ajuda a tornar outros mercados mais atrativos.

A segmentação de mercado revela as oportunidades de segmento do mercado da empresa. Depois disto, a empresa precisa avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais podem atender melhor. (HOOLEY, 2005, p. 173).

É necessário que a empresa avalie e examine três fatores tais como tamanho e crescimento do segmento, sua atratividade, recursos e objetivos da empresa.

Deve-se em primeiro lugar, coletar e analisar dados atualizados sobre as vendas, os índices de lucratividade e crescimento esperado em vários segmentos, após a análise, ingressar em segmentos que podem oferecer valor superior e obter vantagens em relação aos concorrentes.

Perfil do público - alvo do Brechó JRV

Sexo: feminino

Faixa etária: 15 a 49 anos

Estado Civil: solteiras e casadas

Estrutura familiar: três e mais pessoas

Faixa de renda: 1.908,00 até 2.862,00 reais

Classe socioeconômica: classe média

Comportamento em geral: preservação do meio ambiente gastando pouco

Hábitos de consumo: preze pela reutilização.

3.2.3 Tamanho e Potencial de demanda

Para obter sucesso em um negócio, é necessário efetuar um planejamento amplo, conhecer o mercado ao qual deseja atingir, o seu público-alvo e concorrentes. Por isso é necessário um estudo e conhecimento de demanda da empresa é preciso saber o quanto irá atingir no mercado e se obterá recursos suficientes para atender seu objetivo.

Além de possibilitar o conhecimento sobre os consumidores que o brechó pretende alcançar, esse estudo permite entender todas as políticas envolvidas no processo de comercialização dos produtos. Sendo um ponto crucial para um bom planejamento de todas as etapas e para alcançar o número de vendas desejadas, ou até mesmo ir além do esperado.

De acordo com a explicação do autor, é possível entender como podemos planejar o potencial de demanda. Segundo Hooley (2005, p. 174), “As empresas usam técnicas para prever suas vendas”.

As empresas comumente usam um procedimento de três estratégias para chegar a uma previsão de vendas. Primeiro, elas fazem uma previsão sobre o ambiente de negócios, seguida por uma previsão sobre a demanda do setor, seguida por uma previsão sobre as vendas da empresa. A previsão do ambiente de negócio requer uma projeção da inflação, das taxas de desemprego, das taxas de juros, dos índices de gastos e poupança dos consumidores, dos investimentos do setor privado, dos gastos do governo, das exportações líquidas e de outros eventos ambientais importantes para a empresa. O resultado é uma previsão sobre o PIB (produto interno bruto), o qual será utilizado, em conjunto com outros índices, para prever as vendas do setor. Depois a empresa prepara sua própria previsão de vendas, supondo uma certa participação nas vendas do setor.

As empresas usam técnicas para prever suas vendas. Todas elas são fundamentais em uma entre quatro bases principais de informação: o que existe hoje, o que aconteceu, o que acontece quando, ou o que as pessoas acham que acontecerá. Existem vários métodos de previsão adequados a cada base de informações (Saunders,1987). (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005 p. 174)

As empresas comumente usam um procedimento de três estratégias para chegar a uma previsão de venda. Por isso foi realizado este estudo de potencial de demanda, com informações extraídas de fontes referentes à região onde o Brechó JRV irá funcionar, conforme as tabelas 9 a 24.

Tabela 9 - Mulheres residentes em Jabaquara – faixa etária de 15 a 49 anos

Faixa etária (anos)							Total 2017
15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	
7.625	9.508	10.823	10.575	9.018	8.456	8.021	64.026

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em São Paulo (Jabaquara), 2017

Tabela 10 - Parcela da população com classe de rendimentos estabelecidos

População Total	Classes de rendimento		Total	% da população
	Mais de 10 a 20	Mais de 20		
196.639	7.569	2.077	9.646	5%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em São Paulo (Jabaquara), 2010

Tabela 11 - Projeção de crescimento anual da população de Jabaquara

	2017	2018	2019	2020	Crescimento médio
População projetada	224.494	224.485	224.446	224.378	
% crescimento		1%	1%	1%	

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em São Paulo (Jabaquara), 2008

Tabela 12 - Projeção da população residente segmentada

População residente pela faixa etária (2017)						64.026
% da população com rendimentos estabelecidos						5%
População com faixa etária e renda (2017)						3.201
% de crescimento anual projetado						1%
2019	2020	2021	2022	2023	2024	
3.265	3.298	3.331	3.364	3.398	3.432	

Fonte: As autoras (2019)

Tabela 13 - Parcela dos empregos com faixa etária estabelecida (2016)

total de empregos	Faixa etária (anos)			total de faixas etárias	% de participação
	25 a 29	30 a 39	40 a 49		
64.597	9.719	19.561	14.194	43.474	67%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em São Paulo (Jabaquara), 2016 a

Tabela 14 - Parcela dos empregos com classe de rendimento estabelecidos

Total de empregos	Classes de Rendimento			Total	% dos empregos
	10,01 a 15	15,01 a 20	Mais de 20		
64.597	2.764	1.115	783	4.662	7,2%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em São Paulo (Jabaquara), 2016b

Tabela 15 - Projeção de evolução anual dos empregos

	2012	2013	2014	2015	2016	evolução média anual
nº de empregos	5.237.258	5.247.904	5.308.401	5.126.131	4.952.351	
evolução %		0%	1%	-3%	-3%	-1%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em São Paulo (Jabaquara), 2016c

Tabela 16 - Projeção de empregadas segmentada

Número mulheres empregadas (2016)						25.266
(% dos empregados com faixa etária (2016)						67%
Empregadas com faixa etária						16.928
% dos empregados com faixa de rendimento (2016)						7, 2%
empregadas com faixa etária e renda (2016)						1.219
% de crescimento anual projetada						- 1%
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	1.182	1.170	1.158	1.146	1.135	1.124

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em (São Paulo), 2016d

Tabela 17 - Consolidação da base potencial de clientes

perfil	Período do plano de negócio				
	2020	2021	2022	2023	2024
residentes que trabalham	3.298	3.331	3.364	3.398	3.432
base potencial	1.170	1.158	1.146	1.135	1.124
	4.468	4.489	4.510	4.533	4.556

Fonte: As autoras (2020)

Tabela 18 - Cálculo das projeções de cenários

	2020	2021	2022	2023	2024
Base total	4.468	4.489	4.510	4.533	4.556
Neutro 50%	2.234	2.244	2.255	2.266	2.278
Pessimista 30%	1.340	1.347	1.353	1.360	1.367
Otimista 20%	893	898	902	907	911
média	1.489	1.496	1.503	1.511	1.519

Fonte: As autoras (2020)

Tabela 19 - Cálculo da variância de desvio padrão 2020

	2020		
	diferença da média		ao quadrado
Neutro	2.234 – 1.489	745	555.025
Pessimista	1340 – 1.489	(149)	22.201
Otimista	894 – 1.489	(595)	354.025
	Média		310.417
	desvio padrão (raiz)		557

Fonte: As autoras (2020)

Tabela 20 - Cálculo da variância de desvio padrão 2021

	2021		
	diferença da média		ao quadrado
Neutro	2.244 – 1.496	748	559.504
Pessimista	1.347 – 1.496	(149)	22.201
Otimista	898 – 1.496	(598)	357.604
	Média		313.103
	desvio padrão (raiz)		560

Fonte: As autoras (2020)

Tabela 21 - Cálculo da variância de desvio padrão 2022

	2022		
	diferença da média		ao quadrado
Neutro	2.255 – 1.503	752	565.504
Pessimista	1.353 – 1.503	(150)	22.500
Otimista	902 – 1.503	(601)	361.201
	Média		316.400
	desvio padrão (raiz)		562

Fonte: As autoras (2020)

Tabela 22 - Cálculo da variância de desvio padrão 2023

2023			
	diferença da média		ao quadrado
Neutro	2.266 – 1.511	755	570.025
Pessimista	1.360 – 1.511	(151)	22.801
Otimista	907 – 1.511	(604)	364.816
	Média		319.214
	desvio padrão (raiz)		565

Fonte: As autoras (2020)

Tabela 23 - Cálculo da variância de desvio padrão 2024

2024			
	diferença da média		ao quadrado
Neutro	2.278 – 1.519	759	576.081
Pessimista	1.367 – 1.519	(152)	23.104
Otimista	911 – 1.519	(608)	369.664
	Média		322.950
	desvio padrão (raiz)		568

Fonte: As autoras (2020)

Tabela 24 - Base potencial de clientes para projeção de vendas

Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Nº de clientes	557	560	562	565	568

Fonte: As autoras (2020)

3.3 Descrição dos Principais produtos

Para facilitar nas vendas, tornando-o simples, fácil e ágil é necessário efetuar uma breve descrição dos produtos, para que o consumidor não perca tempo tendo que perguntar sobre ele. Além de causar uma atratividade maior, mostrando os detalhes, benefícios e destacando o diferencial.

Marketing mix — ou composto mercadológico — significa a composição ideal, ainda que relativa e temporária, para avaliar, organizar, definir e fazer cumprir um determinado plano de marketing, otimizando o conjunto formado por produto, distribuição, preço e comunicação, capaz de se diferenciar competitivamente da concorrência e de conquistar e manter um número relevante de seguimentos. Borden propunha uma disciplina de análise e estruturação do modo de agir sobre o mercado e, desde então, passou a ser parte obrigatória do pensamento de marketing, pois sua proposta facilitava em muito o processo de decisão da área, um dos maiores desafios para os gestores das empresas. (MAGALHÃES, SAMPAIO, 2007, p. 32).

A descrição dos principais produtos faz parte do mix ou portfólio de produto que a empresa possui, conforme descrito pelo autor no texto. É o composto mercadológico, para organizar e otimizar o conjunto de produtos.

Segundo Magalhães (2007, p. 32), “O marketing mix é uma peça muito importante para o negócio, pois é através dele que podemos mensurar a melhor forma de definição do plano de ação referente ao preço, comunicação e concorrência”.

No mix marketing existem categorias de produtos, as quais fazem parte do portfólio da empresa, e irá determinar a participação de cada produto dentro da empresa, assim o marketing saberá a importância de cada categoria e conseguirá identificar em qual produto deverá investir mais, quando chegar na fase de maturidade, conforme o ciclo de vida.

De acordo com o Magalhães (2007, p. 51), “Segundo parâmetros da matriz BCG, há quatro categorias de produtos, determinadas de acordo com a participação destes no mercado, a saber: “vacas-leiteiras”, “pets ou abacaxis”, “interrogações” e “estrelas”.

Vacas-leiteiras: são os produtos com alta participação no mercado e que estão em crescimento, a característica é gerar lucro no caixa.

Pets ou abacaxis: produtos com crescimento lento e pouca participação no mercado, mas pelo fato de trazer alguma relevância financeira é necessário manter como um item complementar ou barreira de concorrência.

Interrogações: produtos com baixa participação no mercado, porém com alto crescimento, necessitam mais investimentos do que ele gera no caixa, podendo um dia se tornar a estrela do negócio.

Estrelas: produtos com alta participação no mercado e alto crescimento, os chamados líderes, podendo ser o gerador de caixa da empresa. E caso permaneça na liderança poderá tornar-se uma vaca-leiteira.

A sobrevivência de muitas organizações depende do êxito no desenvolvimento e na comercialização dos novos produtos, bem como da capacidade de gerenciá-los durante seu ciclo de vida. Para entender como funciona esse processo, é importante conhecer os estágios pelos quais um produto deve passar para que seja bem-sucedido. (CERTO, PETER, MARCONDES, CESAR, 2005, p. 175).

Todo produto tem um ciclo de vida, que são as fases que ele passa desde o início até o fim, o produto passa por quatro fases ao longo do ciclo e depende muito do investimento que é feito, divulgação e planejamento até que haja o seu declínio.

De acordo com o autor Certo (2005, p. 175), “Para entender como funciona esse processo, é importante conhecer os estágios pelos quais um produto deve passar para que seja bem-sucedido”.

Conforme dito pelo autor, as quatro fases do ciclo de vida são: Introdução: quando o produto ou projeto já passou na fase de teste e está pronto para ser lançado no mercado.

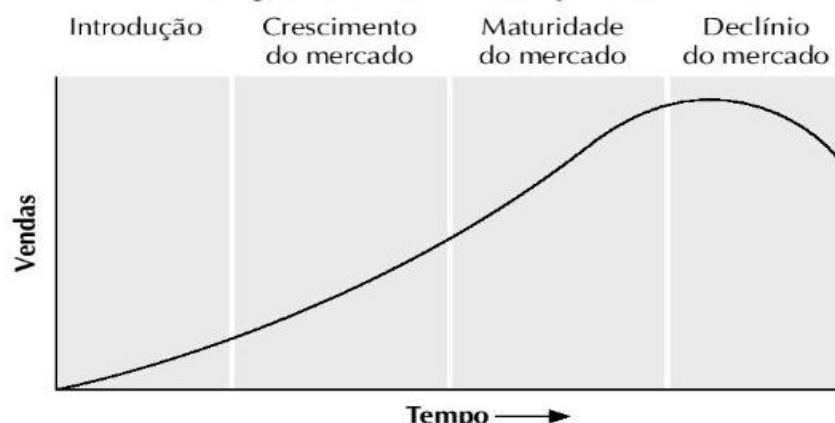
Crescimento: quando o produto já foi lançado no mercado, está começando a crescer as vendas e ganhar espaço, surgem alguns concorrentes.

Maturidade: quando o produto já está conhecido, o preço está estável, mas começa a crescer mais lento, a competição é muito forte, alguns concorrentes são forçados a sair.

Declínio: é o fim do produto, quando começa a perder vendas e credibilidade.

A figura 8 mostra na prática o gráfico que representa as quatro fases do ciclo de vida de um produto, que são:

Figura 8 - Ciclo de vida do produto



Fonte: (CERTO; PETER; MARCONDES; CESAR, 2005, p. 178)

O Brechó JRV efetuou uma breve descrição do mix de produtos que serão comercializados, para que possa se destacar a frente dos concorrentes, oferecendo de forma mais fácil o que o consumidor procura. A informação do produto faz toda a diferença para chamar a atenção e atrair ao seu público-alvo.

A aquisição das peças do Brechó JRV é realizada através de garimpos, aonde selecionamos com uma análise cautelosa e critérios rigorosos todos os produtos. Temos o cuidado de adquirir somente as peças que estão em ótimo estado para assim, podermos repassar aos nossos clientes produtos com qualidade.

O portfólio é composto por peças variadas para que se possa compor um mix de produtos, a fim de propor aos nossos clientes diversas possibilidades de looks.

Após adquirirmos as peças todas são destinadas ao nosso fornecedor de serviços de higienização, para que haja os devidos cuidados e tratamentos, antes da estocagem e comercialização dos produtos.

Observe a descrição dos principais produtos do Brechó JRV no quadro 6, onde há a definição dos detalhes dos produtos comercializados, a fim de criar uma atratividade por parte dos consumidores.

Quadro 6 - Principais produtos do Brechó JRV

Figura: 9 - Calça Social Feminina  Fonte: https://www.dafiti.com.br	A Calça social é um modelo que está em alta, o tecido fino e macio apropriado para um longo dia de trabalho em escritório, para ir a um almoço ou compromisso mais formal, fácil de lavar e secar, além de ser básica e moderna.
Figura: 10 - Calça Jeans Feminina  Fonte: www.mobonline.com.br	A Calça Jeans é um modelo muito utilizado, por ser prática, estilosa, combina tanto com blusa casual quanto social, não sai de moda e pode ser usada em todas as ocasiões.
Figura: 11 - Short Feminino  Fonte: www.damyller.com.br	Confeccionado em diversos tipos de tecidos e modelos. Proporciona looks leves, versáteis e que combinam tanto com um passeio casual quanto uma produção para o dia a dia. Este tipo de produto é indispensável no guarda-roupa.
Figura: 12 - Saia  Fonte: www.etiquetaunica	Saia confeccionada em tecido, uma ótima opção para dar um up na produção e normalmente é a peça-chave do look. É muito utilizada por proporcionar a combinação com diversos tipos de blusas ou jaquetas.

Figura: 13 - Blusa Feminina

Fonte: www.dafiti.com.br

A blusa é uma peça casual, ideal para ser utilizada em qualquer ocasião, podendo ser de alça, manga curta, manga $\frac{3}{4}$, manga longa etc., incrementando o look. A peça básica é coringa do guarda-roupa feminino, combinando com saias, shorts e calças.

Figura: 14 - Camisa Feminina

Fonte: www.lojaprincipessa.com.br

A camisa é uma peça essencial e clássica no guarda-roupa feminino e pode ser composta com vários tipos de looks. Sua modelagem garante ótimo caimento nos diversos biótipos. Ideal para looks office, sem perder o estilo, permitindo ser usada em diversas estações.

Figura: 15 - Casaco Feminino

Fonte: www.riachuelo.com.br

O Casaco é confeccionado em modelagens variadas, parceiros indispensáveis dos dias de frio, são peças perfeitas para aquecer e deixar o seu look muito mais elegante. Uma ótima opção para sobrepor looks básicos, casuais e românticos de forma versátil e com estilo.

Figura: 16 - Cardigan Feminino

Fonte: www.tcheinverno.com.br

Os Cardigans alongam a silhueta e levantam qualquer produção de meia estação. Trata-se de uma peça muito eclética e confortável, por isso é muito usado pelas mulheres por ser prático versátil e elegante. Essa peça é aquela básica que toda mulher precisa ter, pois é muito útil para os dias de temperatura amena sobrepondo qualquer peça.

Figura: 17 - Vestido

Fonte: www.oqvestir.com.br

O Vestido é uma peça-chave no guarda-roupa feminino por ser prático e podendo ser usado em várias ocasiões, além de ser um clássico. Uma peça muito versátil, que possibilita diversas combinações. Combinando com tênis e uma jaqueta jeans para uma proposta mais despojada, podendo ser usada até nos dias frios com acompanhamentos sobrepostos.

Figura: 18- Calçado feminino

Fonte: www.zzmall.com.br

Os diversos calçados femininos são itens essenciais em todos os looks. Com eles, conseguimos equilibrar ou dar um up na produção usando e abusando de formas, salto, cores e texturas presentes em cada item. Cada tipo proporciona uma ideia de look diferenciado e para ocasiões variadas.

Fonte: As autoras (2020)

3.4 Estudo dos Concorrentes

Estudar a concorrência significa conhecer seu próprio negócio. Quando esta prática é realizada há inúmeras possibilidades de descobrir pontos fortes e fracos e aproveitar para se reinventar. Por isso a importância de estudá-los constantemente, para entender o mercado ao seu redor e buscar melhorias.

Sem um conhecimento dos pontos fortes da concorrência nem de suas prováveis ações torna-se impossível formular o componente central da estratégia de marketing — encontrar um grupo de clientes junto aos quais se tem uma vantagem competitiva diante da concorrência. Da mesma forma, como a vantagem competitiva é um conceito relativo, uma empresa que não compreende bem os seus concorrentes não consegue compreender a si mesma. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 150).

Como dito por Kotler; Keller, (2012, p. 38), “A concorrência abrange todas as ofertas e substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar”.

De um modo geral as empresas concorrentes não devem ser ignoradas e sim estudadas, aponto de conhecer quase tudo sobre elas e compará-las entre si. Sabendo identificar suas diferenças e reais objetivos, para poder assim ter

parâmetros estruturados para competir com o mercado e seus concorrentes ou até mesmo liderá-los.

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

A concorrência tem crescido ininterruptamente, é impossível ficar de braços cruzados e ver este crescimento alarmante causando diferenças consideráveis e não reagir, tomando as providências devidas com o acompanhamento do mercado. A organização que não der a devida importância a este fator não poderá conseguir sobreviver por muito tempo.

Segundo Kotler (2000, p. 241), “Devido à competitividade dos mercados, já não basta conhecer os clientes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações sobre os seus concorrentes”.

Não é uma tarefa tão simples assim identificar concorrentes, às vezes, eles vêm sutilmente em uma nova proposta, por exemplo, e só se torna visível quando é inevitável não perceber.

Uma organização está mais suscetível a ser atingida por novos concorrentes e novas tecnologias, do que por um concorrente que já estava no mercado. (KOTLER, 2000).

Porém os concorrentes antigos ainda existem e devem ter uma atenção, assim como os novos. Na realidade a concorrência é um campo que tem que ser explorado com muita estratégia independente de fatores mais antigos ou atuais, é uma constante ter um campo de visão amplo, quando se trata deste assunto.

Nos últimos anos, muitas empresas não perceberam que seus concorrentes mais terríveis estão na internet. Além disso, a miopia em relação aos concorrentes — um enfoque nos concorrentes atuais, em vez de nos potenciais — teve como resultado o fim de algumas empresas. (KOTLER, 2000, p. 241).

Um concorrente em potencial chamado internet, fez com que muitas organizações deixassem de lado suas raízes e valores empresariais para acompanharem a evolução da tecnologia. Portanto muitas outras resistiram e permanecem com o conceito de que o consumidor precisa ter este contato

presencial com seu fornecedor de produtos ou serviços, por achar necessário este vínculo nas negociações.

A uma ressalva de Kotler (2000, p. 245) que nos diz que, “Embora a internet tenha criado uma multidão de concorrentes novos para os intermediários tradicionais, ela também abriu uma grande oportunidade para eles”.

As empresas concorrentes podem ser muitas das vezes uma motivação para empresas estagnadas e que por algum motivo, por exemplo, as resistências em se adequar às modernidades não querem reagir ao que estão vendo claramente que é uma concorrência acirrada entre setores e segmentos.

Ao inundar os clientes com mais informações, a internet deixa para os intermediários tradicionais a tarefa de direcionar os clientes no labirinto. (KOTLER, 2000, p. 245).

Identificação dos concorrentes

Analisar a concorrência para identificação de qual será o devido tratamento em relação a cada um é primordial, pois logo que se identifica podem ser feitos os levantamentos e suas ações.

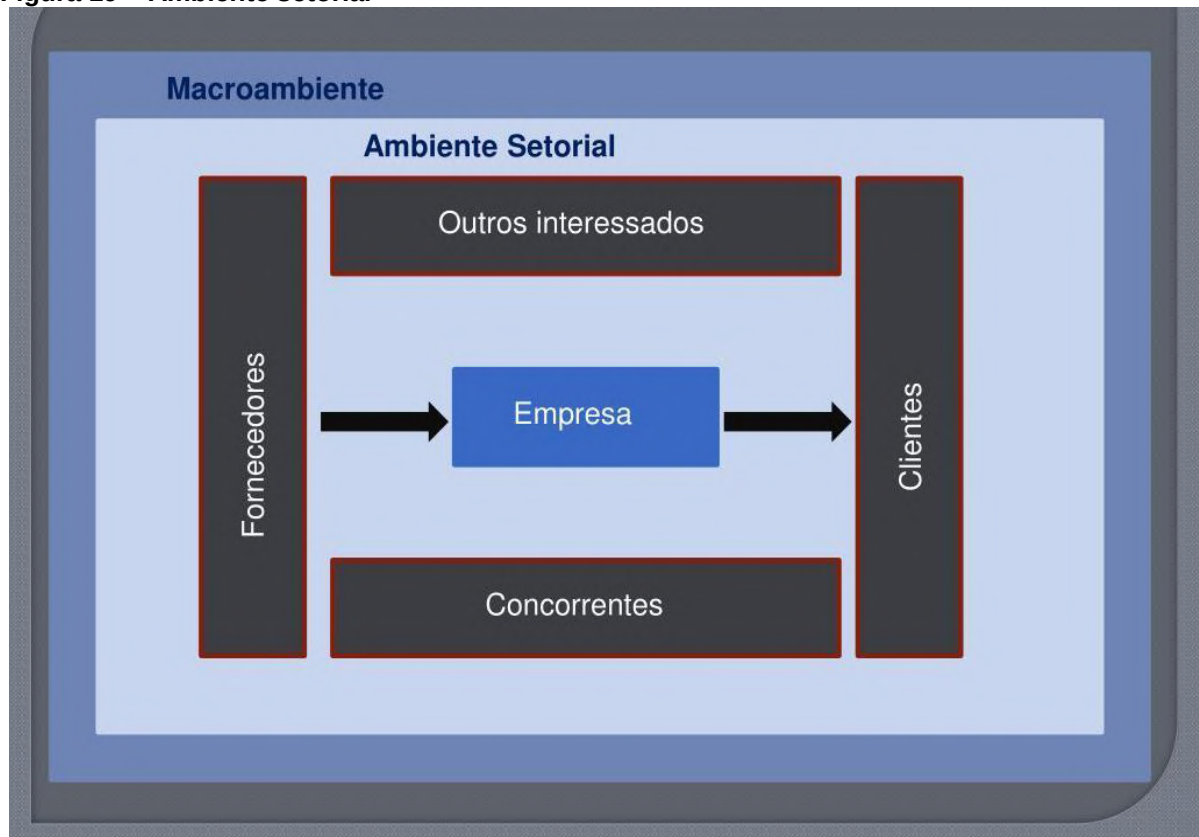
Kotler (2000, p. 242), nos diz em uma explicação compacta que “Podemos analisar a concorrência por meio da análise de seus vários níveis (de marca, setorial, de forma e genérica) ou da observação da concorrência do ponto de vista do setor ou do mercado”.

Observando as empresas no setor em qual está inserido, pode-se identificar a concorrência e é muito importante para concentrar esforços no alvo certo e mensurar o potencial de possíveis concorrentes, se comparados a sua empresa. Na figura 19, temos um apontamento do ambiente setorial dentro do macroambiente.

Conforme Kotler; Keller (2006, p. 339), o setor e suas classificações se definem por:

Setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Os setores são classificados de acordo com a quantidade de fornecedores e os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras à entrada, a mobilidade e à saída; as estruturas de custo; o grau de integração vertical e o grau de globalização.

Figura 19 – Ambiente setorial



Fonte: (SLIDESERVE.COM, 2020)

Esta análise do setor fará uma vasta ampliação do conhecimento da empresa em relação aos demais concorrentes, que permitirá o avanço de suas ferramentas estratégicas para atingir suas metas traçadas e alcançar seus objetivos.

E como mencionado por Kotler; Keller (2006, p. 339), “O ponto de partida para descrever um setor é especificar a quantidade de fornecedores ou empresas vendedoras, que atuam nele e definir se o produto é homogêneo ou altamente diferenciado”.

Logo após mensurar o número de empresas que compõem o mercado e distinguir de qual produto se trata, consegue-se entender através das suas características, em que tipo de estrutura esta empresa se enquadra.

Essas características que dão origem a quatro tipos de estrutura setorial, para melhor compreensão temos a explicação de cada uma delas:

No monopólio puro há só uma empresa dominante, por isso seus produtos não têm substitutos próximos. Além de terem muito poder em relação ao controle dos preços, existem barreiras para a entrada de novas empresas.

Em uma explicação mais ampla Kotler; Keller (2006, p. 339), nos dizem:

Monopólio puro: somente uma empresa fornece certo produto ou serviço em determinado país ou região (empresa local fornecedora de água ou cabeamento). Um monopolista que não atue sob regulamentação pode cobrar preços elevados, fazer pouca ou nenhuma propaganda e oferecer o mínimo em termos de atendimento. Se substitutos parciais estivessem disponíveis e houvesse alguma possibilidade de concorrência, o monopolista teria de investir em mais serviços e tecnologia. Um monopolista sob regulamentação é obrigado a cobrar preços mais baixos e a fornecer mais serviços a título de interesse público.

O oligopólio tem um pequeno número de empresas atuando, porém se difere por trabalhar com produtos homogêneos ou diferenciados. Mas também existem barreiras em relação a entradas de novas empresas neste tipo de mercado.

Assim como nos exemplifica Kotler; Keller (2006, p. 339), “Oligopólio: uma pequena quantidade de (geralmente) grandes empresas fabrica os produtos, que variam de altamente diferenciados a padronizados”.

Existem dois tipos de mercados dentro da estrutura setorial do oligopólio que se diferem por algumas características, o puro e o diferenciado.

O oligopólio puro é formado por algumas empresas que fabricam essencialmente a mesma commodity (petróleo e aço). Essas empresas têm dificuldades em cobrar mais do que os preços vigentes. Se os concorrentes estiverem à altura em preços e na oferta de serviços, o único modo de conquistar uma vantagem competitiva é baixando os custos. O oligopólio diferenciado é formado por algumas empresas que fabricam produtos parcialmente diferenciados em termos de qualidade, atributos, estilo ou serviços (carros, câmeras fotográficas). Cada concorrente deve buscar a liderança em um desses principais atributos, para atrair os clientes e cobrar um preço premium pelo atributo. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 339).

Entretanto, na Concorrência monopolista há muitos concorrentes, que conseguem ofertar por muitas vezes produtos diferenciados. Os concorrentes enfocam os segmentos do mercado em que podem atender às necessidades dos clientes de modo superior e os preços neste tipo de estrutura setorial possuem pouca margem de manobras. (KOTLER; KELLER, 2006).

Dentro do mercado competitivo da concorrência pura a quantidade de número de empresas é muito grande e os produtos são homogêneos, há certa rigidez nos preços e não há barreiras para a entrada e saída neste mercado.

Kotler; Keller (2006, p. 339), nos diz que:

Concorrência pura: muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviço (mercado de ações, mercado de commodities). Uma vez que não há uma base para diferenciação, os preços dos concorrentes são praticamente os mesmos. Nenhum concorrente investe em propaganda a não ser que esta crie um diferencial psicológico (cigarros, cerveja), caso em que seria mais apropriado descrever o setor como uma concorrência monopolista.

Existem cinco forças conforme demonstra a figura 20, que atuam na competitividade do setor, fazendo com que muitas vezes as empresas migrem de um tipo de estrutura setorial para outra. Esta mudança pode ocorrer dentro do mercado competitivo, devido às instabilidades do mercado com suas oscilações por consequência de inúmeros impactos gerados por estas forças.

Figura 20 - Cinco forças na competitividade do setor



Fonte: (SLIDE SHARE.NET, 2010)

“A estrutura competitiva de um setor pode mudar com o tempo. Por exemplo, o setor de comunicações sofreu constantes fusões e passou de concorrência monopolista para oligopólio diferenciado”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 339).

Estas forças foram identificadas por Michel Porter, onde ele constatou que novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores, eram forças que representavam ameaças a um determinado setor.

“Ao contrário de variáveis como demanda, regulamentação, produção etc., estas forças não mudam, elas ocorrem em todos os setores independentemente do tipo de produto ou serviço que é oferecido”. (EFFGEN, 2020, ed. 178).

Pode ser utilizado outro tipo de abordagem, a do mercado, onde pode haver a substituição de algum produto por outro que tenha o mesmo propósito ou finalidade, só que de outra maneira.

Assim como Kotler (2000, p. 244), nos direciona:

Além da abordagem setorial, podemos identificar concorrentes que utilizam abordagem do mercado: concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. Por exemplo, um cliente que compra um processador de textos quer na verdade ‘algo que lhe possibilite escrever’ — uma necessidade que pode ser atendida por um lápis, caneta ou máquina de escrever. O conceito de mercado de concorrência abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais.

Existem pontos principais que podem ser estudados nas empresas concorrentes de mercado, na figura 21 um modelo de como pode ser feita esta análise através dos levantamentos de dados das coletas realizadas durante o processo.

Figura 21 - Modelo de análise de mercado: estudo dos concorrentes

	Qualidade	Preço	Pagamento	Atendimento	Serviço ao cliente	Localização
Sua Empresa						
Concorrente 1						
Concorrente 2						
Concorrente 3						

Fonte: (PT.SLIDESHARE.NET, 2020)

Análise dos concorrentes

A identificação dos concorrentes da empresa é o ponto de partida para análise da concorrência para descobrir quem realmente são eles e quais seus reais objetivos, mas não para por aí, tem que haver uma profundidade e consistência nas informações.

“Assim que a empresa identificar os principais concorrentes, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos, suas forças e suas fraquezas”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 340).

Estratégias

Ter estratégias é definir opções, saber escolher o que fará com que sua empresa se diferencie das outras. E isso significa dizer, que o que é bom para as outras talvez no contexto geral não seja bom para a sua. Uma estratégia única fará com que a empresa permaneça sustentável por muito mais tempo.

E durante este período estratégico pode ser que haja perdas de mercados e negociações a curto prazo, porém os resultados a longo prazo surgem devido a algo novo que surgirá, mesmo com o risco que há por procurar ser diferente e mais consistente.

Kotler (2000, p. 245), relata que “Um conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia em um determinado mercado-alvo é chamado de grupo estratégico”.

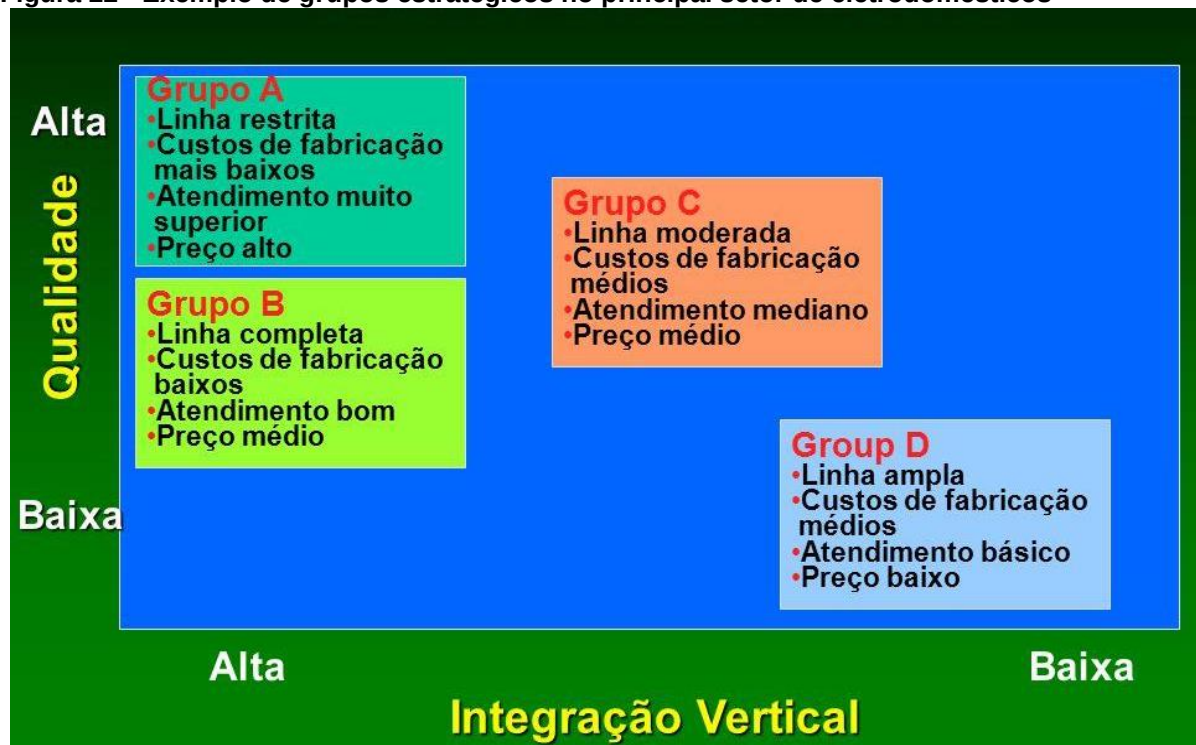
Mesmo havendo neste caso barreiras de entrada que protejam as empresas, o grau de dificuldade para o entrante pode variar, por função do grupo estratégico escolhido.

Para entendimento geral do que seria essencial em uma estratégia empresarial Hooley; Saunders; Piercy (2005, p. 170), nos sugerem através de seus posicionamentos que:

Nos últimos anos, a estratégia competitiva surgiu como um dos principais alicerces da estratégia empresarial. Assim como a compreensão dos mercados é fundamental para o sucesso do negócio, uma compreensão completa dos mercados é fundamental, dos seus pontos fortes, pontos fracos e prováveis respostas também é vital. O foco da análise da concorrência deveria concentrar-se nos grupos estratégicos, sem, porém, esquecer as outras empresas do setor que têm habilidade para superar barreiras de entrada ou para ser entrantes em potencial no setor.

A figura 22 nos mostra um exemplo de grupos estratégicos, mensurados pela sua qualidade e integração vertical. Grupos estratégicos são empresas que adotam práticas similares dentro de um setor e em alguns sentidos.

Figura 22 - Exemplo de grupos estratégicos no principal setor de eletrodomésticos



Fonte: (SLIDEPLAYER.COM.BR, 2015)

“Em primeiro lugar, as proporções das barreiras à entrada diferem de grupo para grupo. Em segundo lugar, se a empresa for bem-sucedida em entrar no grupo, os membros deste grupo se tornarão seus concorrentes-chaves”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 341).

Objetivos

Saber quais são os objetivos dos seus concorrentes dentro de uma análise, é descobrir quais são as suas metas projetadas e estratégias que estão sendo utilizadas para chegarem aonde eles pretendem (intenções mercadológicas), como

empresa. Verificar qual seria seu porte, as pessoas que estão por trás de todas as suas funcionalidades e sua estrutura no geral. Além de entender qual seria o peso que atribuem para sua lucratividade, faturamento e seu patrimônio líquido através do balanço patrimonial.

“Uma hipótese inicial é a de que os concorrentes se esforçam para maximizar os lucros. Contudo, as empresas diferem quanto ao peso que atribuem aos lucros de curto prazo em contrapartida de longo prazo”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 341).

Porém toda organização tem seus reais objetivos, de ter excelência em algum quesito em específico. Sejam eles com bases para atender as necessidades financeiras da empresa ou em algum tipo de liderança baseada na necessidade dos seus clientes.

Há também um apontamento feito por Kotler; Keller (2006, p. 341), da existência de outro fundamento, “Uma hipótese alternativa é de que cada concorrente possui um conjunto de objetivos: lucratividade atual aumento de participação de mercado, fluxo de caixa, liderança tecnológica ou liderança em atendimento”.

O crescimento do concorrente referente ao mercado e seu setor também tem que ser avaliado com cautela durante a análise, pois sinaliza se a empresa está avançando e concretizando seus projetos futuros.

Deve-se verificar os planos de expansão dos concorrentes, finalizando as descobertas sobre os seus objetivos. (KOTLER; KELLER, 2006).

Forças e fraquezas

É de suma importância que as fraquezas e forças dos concorrentes identificados sejam coletadas e avaliadas, pois através destas informações podem ser construídos diversos planos estratégicos favoráveis a sua empresa.

“Se os concorrentes poderão ou não realizar suas estratégias e atingir suas metas, dependerá de seus recursos e suas capacidades. Uma empresa precisa coletar informações sobre as forças e fraquezas de cada concorrente”. (KOTLER, 2000, p. 246).

Uma das variáveis mais importantes usadas como medida para uma empresa é mensurar qual foi sua participação dentro do mercado em um determinado período. Mas existem outros indicadores essenciais, como medir o quanto a marca de um produto ou empreendimento está fixada na mente dos consumidores quando se trata de uma decisão de escolha e medir o quanto tal empreendimento está ligado na lembrança e nos sentimentos dos consumidores.

Em geral, a empresa deve monitorar três variáveis ao analisar cada um de seus concorrentes: Participação do mercado: a participação do concorrente no mercado-alvo. Share-of-mind: o percentual de clientes que mencionam o nome do concorrente ao responder à questão “Qual o nome da primeira empresa que lhe vem à mente nesse setor de negócios?”. Participação de preferência (share-of-heard): o percentual de clientes que mencionam o nome de concorrente ao responder à questão “qual o nome da empresa de quem você preferiria comprar o produto?”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 343).

Estas variáveis estão relacionadas entre si, pois juntas pode-se averiguar o posicionamento da empresa em relação aos consumidores e acompanhar sua performance perante o mercado.

Segundo Kotler; Keller (2006, p. 343), “Poderíamos generalizar da seguinte maneira: as empresas que conquistam ganhos constantes em share-of-mind e participação de preferência inevitavelmente alcançam ganhos em participação de mercado e em lucratividade”.

Existem técnicas que podem ajudar no desempenho das empresas com o objetivo de melhorarem as suas práticas se comparada à das melhores organizações referente às variáveis, forças e fraquezas.

Algumas empresas estão realizando a técnica de benchmarking, para ajudar a melhorar seu desempenho no mercado, procurando assim, aumentar a sua participação. Estão realizando a arte em relação aos concorrentes mais bem sucedidos e os que estão à frente na categoria. (KOTLER; KELLER, 2006).

Benchmarking

O benchmarking tem por objetivo, permitir que as empresas que almejam melhorias para poderem se posicionar melhor no mercado, possam copiar práticas de empresas que estão obtendo bons resultados, porém não fazer igual.

Kotler e Keller (2006, p. 344), explicam que benchmarking:

É a arte de aprender com as empresas que apresentam desempenho superior em algumas tarefas. Pode haver até dez vezes mais diferenças em termos de qualidade, rapidez e custos entre em uma empresa de classe mundial e uma empresa média.

O objetivo do benchmarking é copiar ou aperfeiçoar as "melhores práticas, seja em um setor específico, seja em diversos setores. (KOTLER E KELLER 2006, p. 344).

Segundo os autores o benchmarking deve ser realizado em sete etapas:

- Determinação das funções a qual aplicar;
- Identificação das variações – chave de desempenho;
- Identificação das melhores empresas nos quesitos a serem avaliados;
- Avaliação do desempenho das melhores;
- Comparação com o próprio desempenho;
- Especificações de programas e ações;
- Implementação e monitoramento destas ações.

Na figura 23, pode-se contemplar os tipos de benchmarking que existem e que podem ser realizados como estratégia competitiva, porém dentre os tipos, o mais vantajoso e utilizado pelas organizações é o competitivo.

Figura 23 - Tipos de Benchmarking

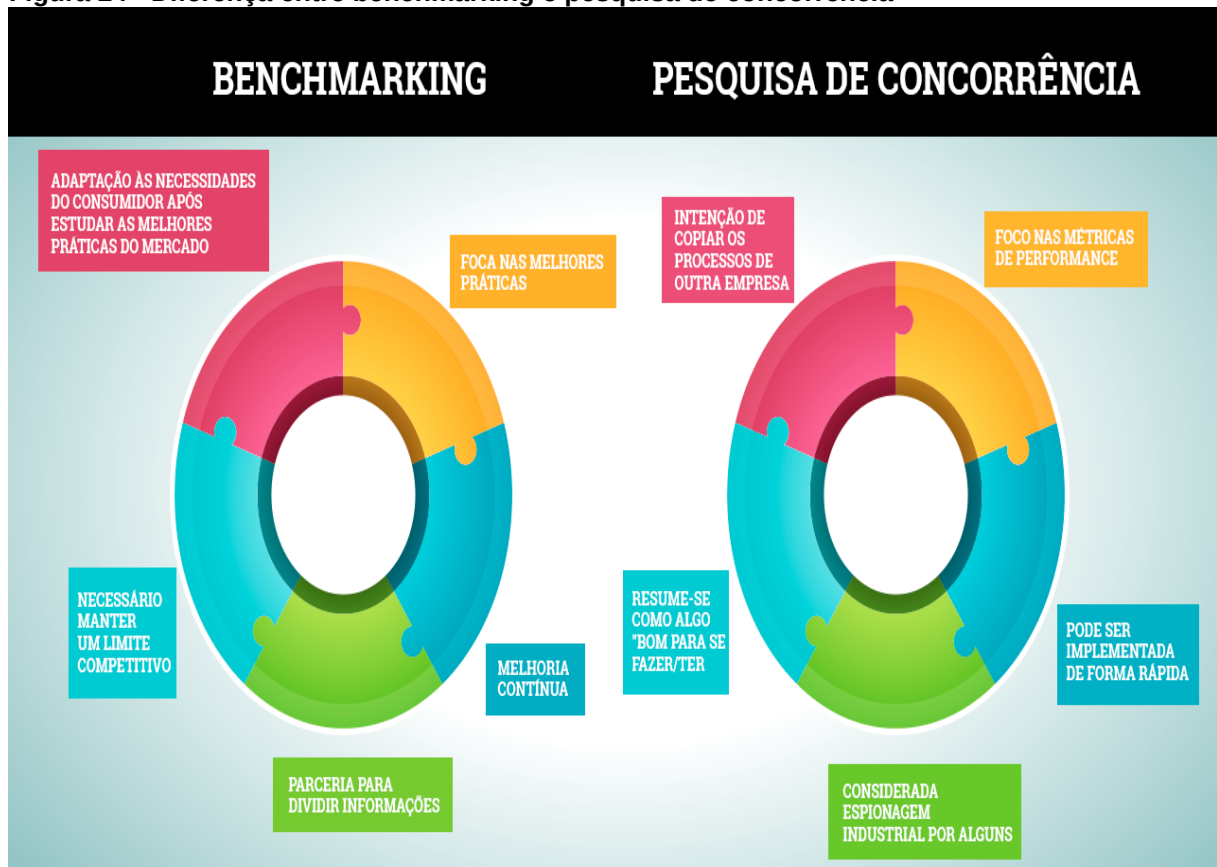


Fonte: (EMPREENDERCOMMARKETING, 2019)

Para saber quais as empresas que obtêm as melhores práticas e então poder aplicar a avaliação do benchmarking, a opção inicial mais consistente seria a de coletar estas informações junto aos próprios clientes, fornecedores e distribuidores. Questionando a respeito de quais estariam realizando o melhor trabalho. (KOTLER E KELLER, 2006).

Para esclarecimento da diferença entre benchmarking e pesquisa de concorrência temos a figura 24.

Figura 24 - Diferença entre benchmarking e pesquisa de concorrência



Fonte: (MEDIUM, 2017)

Padrões de reações dos concorrentes

Toda empresa tem sua estimativa de padrão de reação quando se trata da concorrência, mas cada uma tem sua maneira de reagir como resposta a possíveis ataques.

Segundo os autores Kotler e Keller (2000, p. 248), "Toda concorrente tem uma determinada filosofia de realização de negócios, uma certa cultura interna e

convicções que o guiarão. A maioria das empresas pertence a uma das quatro categorias”.

As categorias são: concorrente cauteloso ou omissivo, concorrente seletivo, concorrente arrojado e o imprevisível. A figura 25 nos sinaliza as diferenças entre uma e outra baseada em seus padrões de reação.

Figura 25 - Principais tipos de concorrentes

TIPO	ATAQUE	REAÇÃO
Cauteloso ou omissivo	Não	Não
Seletivo	Não	Em alguns casos
Arrojado	Sim	Rapidamente e com firmeza
Imprevisível	Sim. Às vezes	Não apresenta um padrão

Fonte: (PT.SLIDESHARE.NET, 2009)

As análises dos concorrentes do setor, não devem estar condicionadas somente a um grupo estratégico, tem que se verificar a necessidade de analisar o setor no qual se está inserido em sua totalidade.

No médio prazo, o foco da análise da concorrência precisa estar em empresas dentro do mesmo grupo estratégico da empresa em questão. No entanto no prazo, mais longo, a perigo ao restringir a análise dessa forma. O setor precisa ser investigado como um todo para se detectar concorrentes indiretos que podem ter os recursos ou a necessidade de superar as barreiras de entrada para o grupo estratégico da empresa em estudo. Embora as barreiras de entradas possam ser altas, se esse grupo estratégico mostrar altos lucros ou um potencial de crescimento acima do restante do mercado, é provável que atraia novos entrantes. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 150).

A figura 26 exibe o modelo da sequência das etapas do processo de análise dos concorrentes.

Figura 26 - Modelo das seis etapas do processo de análise dos concorrentes



Fonte: (PT.SLIDESHARE.NET, 2020)

Análise do valor para o cliente

Existem tipos de concorrentes que devem ser atacados e os que devem ser evitados. Conseguisse identificá-los, através de uma análise de valor para o cliente.

Nestas análises são levantados os valores da empresa, em questões realizadas para os clientes, onde conseguisse descobrir forças e fraquezas da empresa em relação aos concorrentes. É necessário um bom sistema de inteligência para que haja um filtro correto dessas informações. (KOTLER, 2000).

As etapas deste processo são importantes para que o retorno dos resultados competitivos faça diferença em um todo. A análise do valor para o cliente tem que ser realizada constantemente, para que se possa obter uma atualização das informações de resultados anteriores.

As principais etapas dessa análise segundo Kotler (2000, p. 252), são:

- Identificar os principais atributos de valor para o cliente: pergunta-se aos clientes que atributos e níveis de desempenho eles procuram ao optar por um produto e um fornecedor.
- Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos: pede-se aos clientes que classifiquem a importância dos diferentes atributos. Se os clientes divergem muito em suas escalas de importância, eles devem ser agrupados em segmentos de clientes diferentes.
- Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes quanto aos diferentes valores para os clientes em relação à sua escala de importância: os clientes classificam os desempenhos da empresa e dos concorrentes em cada atributo.
- Examinar como os clientes de um segmento específico classificam o desempenho da empresa em relação a um importante concorrente, atributo por atributo: se o oferecido pela empresa exceder o oferecido pelo concorrente em todos os atributos importantes, a empresa pode cobrar um preço mais elevado (e com isso obter lucros elevados) ou cobrar o mesmo preço e conquistar maior participação de mercado.
- Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo: a empresa deve refazer periodicamente seus estudos relacionados ao valor do cliente e às posições dos concorrentes quanto às mudanças econômicas, tecnológicas e de características.

Seleção de concorrentes

Após a realização das análises referente aos clientes e de ter analisado com cautela os principais concorrentes, a empresa pode unir os seus esforços em alguns grupos específicos. Temos então grupos concorrentes: concorrentes fortes versus fracos, concorrentes próximos versus distantes e concorrentes “bons” versus concorrentes “maus”.

Kotler e Keller (2006, p. 344), nos auxiliam dentre esta seleção que:

Fortes versus fracos: a maioria das empresas direciona seus ataques aos concorrentes fracos, pois isso exige menos recursos por participação de mercado conquistada. No entanto, a empresa deve competir igualmente com concorrentes fortes, para acompanhar os melhores. Até os concorrentes fortes possuem fraquezas. **Próximos versus distantes:** A maioria das empresas compete com os concorrentes que mais se parecem com elas. A Chevrolet concorre com a Ford, e não com a Ferrari. Mas empresas também devem identificar concorrentes distantes. A Coca-Cola costuma afirmar que sua principal concorrente é a água potável, e não a Pepsi. **Bons versus maus:** a empresa deve auxiliar seus concorrentes bons e atacar seus concorrentes maus. Os bons são os que atuam segundo a regra do setor. Os concorrentes maus tentam comprar participação em vez de conquistá-la, arriscam-se muito, investem em capacidade excessiva e tumultuam o equilíbrio do setor.

Estratégias competitivas para líderes do mercado

Existem também, classificações que podem identificar qual o papel que a empresa representa no mercado. Esta classificação pode ajudar em sua defesa, dentro das suas estratégias de mercado.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 344), “Podemos fazer mais descobertas quando classificamos as empresas pelos papéis que elas desempenham no mercado-alvo: líder, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho”.

Cada uma delas tem um papel específico que é desenvolvido dentro deste contexto, a figura 27 nos mostra qual poderia ser a participação de cada uma delas dentro de uma estrutura de mercado competitivo hipotética.

Figura 27 - Estrutura de mercado hipotética



Fonte: (PT.SLIDESHARE.NET, 2012)

A maior parte dos setores possui uma líder de mercado inserida em seu meio. Essas líderes costumam exercer influências por deterem a maior participação do mercado, relacionada a um produto ou serviço. Além de liderarem as outras sob outros aspectos dentro do marketing mercadológico devido a posição alcançada.

Continuar sendo a 'número um' requer umas tomadas de ação em três frentes. Primeiro, a empresa deve encontrar formas de expandir a demanda de mercado total. Segundo, deve proteger sua participação de mercado por meio de ações defensivas e ofensivas. E terceiro, pode tentar aumentar ainda mais sua participação de mercado, mesmo que o mercado continue estável. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 347).

As empresas que estão liderando, têm que ser cautelosas e ficarem atentas às novidades, pois podem tomar sua posição no mercado e perderem para a inovação.

As desafiantes ocupam uma boa posição no mercado, mas ainda estão atrás da líder, muitas vezes, por uma pequena diferença. E tem por estratégia atacar o líder.

Seguidora de mercado é uma empresa disposta a manter sua participação de mercado sem desafiar a líder, mas sim segui-la, por se encontrarem em uma situação delicada. Preferem atacar as pequenas às grandes. Já as ocupantes de nicho se encarregam de segmentos pequenos de mercado não atendidos pelas de maior porte. (KOTLER; KELLER, 2006).

A empresa Brechó JRV, tem seus principais concorrentes que atuam nas proximidades do empreendimento, conforme quadro 7, concorrentes estes que têm seus produtos, diferenciais e estratégias mercadológicas.

Quadro 7 - Principais concorrentes da empresa Brechó JRV

<u>Principais Concorrentes</u>
1. Rainha Tirana Brechó Boutique, situada na: Rua das casuarinas, 191-Jabaquara, São Paulo. Existe desde. 2019, e tem por missão oferecer produtos de qualidade, em ótimo estado, para todos os gostos, bolsos e idades, com o melhor custo-benefício e em um ambiente moderno onde todos se sintam representados. Além de ser uma loja boutique por ter como objetivo a preocupação mais com a qualidade dos produtos, do que em possuir quantidade. <u>Produtos:</u> Roupas e calçados seminovos de grifes nacionais, internacionais nas categorias feminina, masculina e infantil. <u>Diferenciais:</u> Peças novas de confecção própria, bijuterias seminovas e novas e bolsas e carteiras. E o site para comercialização dos produtos. <u>Estratégias:</u> Loja virtual e a comercialização de ecobags e de livros infantis. Formas de pagamentos em cartões em todas as bandeiras e boleto. Propaganda em mídia social: Instagram.
2. Brechó – Achei, situada na: Rua Rishin Matsuda, 763-Vila Santa Catarina, São Paulo. Existe desde 2018, foi inaugurada somente como e-commerce logo após, foi criada uma loja física, com o objetivo de atender melhor os clientes. <u>Produtos:</u> Roupas e calçados seminovos, nas categorias femininas e masculinas. <u>Diferenciais:</u> Bolsas e acessórios. <u>Estratégias:</u> Preço acessível e linha retrô, diversificada. Propaganda em mídias sociais: Facebook, Instagram e Youtube.
3. Sandra Fashion, Rua Jequitibás, 101 – Box 7-Jabaquara, São Paulo. Existe a comercialização no Facebook desde 2018. <u>Produtos:</u> Roupas novas femininas. <u>Diferenciais:</u> Média de preço de R\$ 30,00 a R\$ 89,00 reais. <u>Estratégias:</u> Entregas pelos correios e metrô de São Paulo e envio para todo o Brasil. Propaganda em mídia social: Facebook.

Fonte: As autoras (2020)

Estes concorrentes impactam na decisão de escolha dos clientes, porque a empresa Brechó JRV é entrante neste nicho de mercado na região de Jabaquara. Além de suas localizações serem estratégicas, referente ao fluxo de pessoas que transitam pela localidade devido ao acesso do metrô.

Assim sendo, nosso desafio seria o de encantar o nosso público-alvo fazendo a diferença em nosso atendimento, na oferta de roupas e calçados de qualidade e higienizados adequadamente e através do suporte personalizado que teremos como objetivo, para proporcionar aos nossos clientes novas experiências em combinações de cores, tecidos, peças e etc., auxiliando-as na escolha de suas aquisições, através de nossa consultoria.

Além das promoções realizadas no interior da loja que serão realizadas de forma esporádica surpreendendo-as, como a troca de peças para uma cartela específica de clientes, que se dispuser a participar das campanhas de conscientização de reutilização de roupas e calçados.

3.5 Estudo dos Fornecedores

O processo da escolha dos fornecedores em potencial se dá através de uma análise realizada pelo comprador, para o levantamento de uma série de características importantes antes de continuar a listagem dos outros procedimentos, até chegar à efetivação da compra. Isso para identificar qual sua melhor opção dentro do que a organização necessita e o do que seria mais apropriado dentro do contexto.

Os autores nos dizem que na etapa da procura de fornecedores:

“O comprador tenta identificar os fornecedores mais apropriados examinando catálogos comerciais e fazendo contato com outras empresas, propagandas do setor, feiras setoriais e a internet.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 237).

Com o avanço da tecnologia foi notória a mudança no comportamento de setor de compras e fornecimento no geral, e isso inclui os compradores organizacionais. Essa mudança ocasionou amplas implicações para os fornecedores.

As organizações que compram pela internet utilizam os mercados eletrônicos de várias maneiras: sites de catálogos, mercados verticais, sites de leilão virtual, mercado spot (ou à vista), negociações privadas, mercados de permuta e alianças de compra. (KOTLER; KELLER, 2012).

Existem vantagens e desvantagens na compra organizacional on-line, os autores nos apontam algumas delas:

A compra organizacional on-line oferece várias vantagens: custos de transação tanto para compradores quanto para fornecedores, reduz o tempo entre a encomenda e a entrega, consolida sistemas de aquisição e forja relações mais diretas entre parceiros e compradores. Como desvantagem, pode vir a corroer a fidelidade fornecedor-comprador e criar problemas de segurança. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 238).

Existem softwares que filtram todo este processo de compras na internet, utilizando seus recursos para a obtenção de vantagens de preço, como é caso do e-procurement.

Na figura 28, um modelo de software e-procurement que tem como proposta ajudar a simplificar o processo de compra e reduzir o custo de transação. Isso ajuda a economizar tempo na tomada de decisões e a otimizar a força de trabalho, melhorando a eficiência operacional do departamento de compras para oferecer um impulso competitivo em relação aos outros.

Figura 28 - Modelo de e-procurement



Fonte: (ENAVIYA, 2020)

Uma explicação para melhor compreensão do que este software permite:

Identificar os produtos e serviços a serem adquiridos, a possibilidade de ver as requisições da empresa em um só lugar, aprovar a compra de produtos com base

em prioridade, efetuar pedidos e emitir para fornecedores, decidir prazos de entrega e custos de transação, gerar contratos de fornecedores e recebimentos de transações, além de aprovar liquidações financeiras.

Kotler; Keller (2012, 238), nos informa que no software e-procurement:

Os sites estão organizados em torno de dois tipos de centros de negócios eletrônicos: Centros de negócios verticais centrados em setores produtivos (plástico, aço, produtos químicos, papel) e centro de negócios funcionais (logística, compra de mídia propaganda, gestão de consumo de energia).

E nos sinaliza que o e-procurement pode ser usado de outras maneiras:

Como para criar conexões diretas via extranet com os principais fornecedores, formar alianças de compras e criar um site de compras próprio. (Kotler; Keller, 2012).

Este tipo de software e-procurement torna-se uma vantagem competitiva para a organização, por permitir que o departamento de compras tenha melhor desempenho em suas buscas pelos fornecedores e por poder filtrar melhores preços.

Utilizar o e-procurement envolve mais do que adquirir um software; significa promover uma mudança na estratégia e na estrutura de compras. Entretanto, os benefícios são muitos: centralizar as compras de múltiplos departamentos permite negociar descontos por volume, manter uma equipe de compras mais enxuta e adquirir menos itens fora do padrão de fontes que não constam da lista de fornecedores credenciados. (KOTLER; KELLER, 2012, 238).

Para um fornecedor entrar na lista dos compradores e ser selecionado em sua procura é necessário a sua atualização constante, pois o mercado está cada vez mais exigente e competitivo.

Segundo Kotler; Keller (2006, p. 221), “A tarefa dos fornecedores é entrar na lista dos principais catálogos ou serviços on-line, desenvolver campanhas de propaganda e promoção sólidas e construir uma boa reputação no mercado”.

E se estes profissionais não obtiverem um bom posicionamento no mercado e não estiverem bem preparados para as mudanças, infelizmente serão excluídos de boa parte das listas dos compradores em sua seleção de fornecedores.

Os autores Kotler; Keller (2006, p. 221), nos sinalizam que:

Os fornecedores que apresentam deficiências na capacidade de produção exigida ou não tiverem boa reputação serão rejeitados. Aqueles que forem aceitos serão visitados por compradores, que examinarão suas instalações e conhecerão seus funcionários. Depois de avaliar cada empresa, o comprador terá uma pequena lista de fornecedores qualificados. Muitos compradores profissionais vêm forçando os fornecedores a mudar seu marketing para aumentar a probabilidade de serem selecionados.

Os fornecedores são selecionados pelos compradores, induzidos por influências, as quais as quatro principais são: as ambientais, as organizacionais, as interpessoais e as individuais, conforme figura 29.

Figura 29 - Influências sobre o comportamento dos compradores



Fonte: (SLIDE PLAYER, 2014)

Em uma explicação clara o autor nos aponta a maneira como esta escolha pode ser feita usando uma destas influências:

Os compradores agem de acordo com muitas influências ao tomarem suas decisões. Quando as ofertas dos fornecedores são parecidas, eles podem atender às exigências de compras independentemente do fornecedor e passar a então dar mais valor ao tratamento pessoal que recebem. Quando às ofertas de fornecedores variam substancialmente, os compradores empresariais são mais responsáveis por suas escolhas e dedicam maior atenção aos fatores econômicos. (KOTLER, 2000, p. 219).

Fatores ambientais

É uma das influências, que fazem com que o fornecedor seja selecionado por alguns fatores externos, como por exemplo, a economia atual e futura, o nível de produção, investimentos, gastos do consumidor e taxas de juros. Em tempos de recessão os compradores empresariais reduzem os seus investimentos em fábricas, equipamentos e estoques, conseqüentemente muda-se o comportamento nas suas aquisições e seu relacionamento com os fornecedores. (KOTLER, 2000).

As organizações que se vêem mediante uma recessão, por estratégia querem estocar seus materiais indispensáveis e optam por compras em grandes volumes para estocarem. Mudam assim automaticamente os critérios para escolha do fornecedor, se destacará aquele que estiver preparado para atender tal solicitação e necessidades dos mercados da melhor forma e a mais vantajosa possível para ambos.

Dentro destes fatores o autor Kotler (2000, p. 220), nos relata que “Os compradores empresariais acompanham ativamente os desenvolvimentos da tecnologia, da concorrência e da política de regulamentação”.

Muitas das vezes, os compradores fazem com que os seus fornecedores se adequem juntamente, as mudanças que ocorrem externamente e se não conseguirem acompanhar podem perder suas negociações com seu cliente empresarial.

Fatores organizacionais

Segundo Kotler (2000, p. 220), os fatores organizacionais baseiam-se no fato de que “Toda organização possui objetivos específicos de compra, políticas, estruturas organizacionais e sistemas”.

Conclui-se através destas informações, que as empresas em sua seleção de melhores opções de fornecedores têm o propósito de alcançarem suas metas em busca de chegarem aos seus objetivos estratégicos. E para que isso aconteça é necessário que os profissionais de marketing empresarial acompanhem as tendências organizacionais na área de compras.

As tendências a serem seguidas são a modernização do departamento de compras, papéis multifuncionais, compras descentralizadas de itens de baixo custo, compras pela internet, contratos de longo prazo, avaliação de desempenho do processo de compra e desenvolvimento profissional dos compradores, além da produção enxuta. (Kotler, 2000).

Fatores interpessoais

Esta influência é não menos importante utilizada entre o processo de seleção dos fornecedores pelos compradores é movida por decisões peculiares.

Kotler, (2000, p. 221), menciona:

Os centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, autoridade, status, empatia e poder de persuasão. A empresa de produtos empresariais não tem obrigação de saber com que tipo de dinâmica de grupo está lidando durante um processo de decisão de compra, entretanto, quaisquer informações que ela venha a descobrir sobre personalidade e fatores interpessoais serão úteis.

Fatores individuais

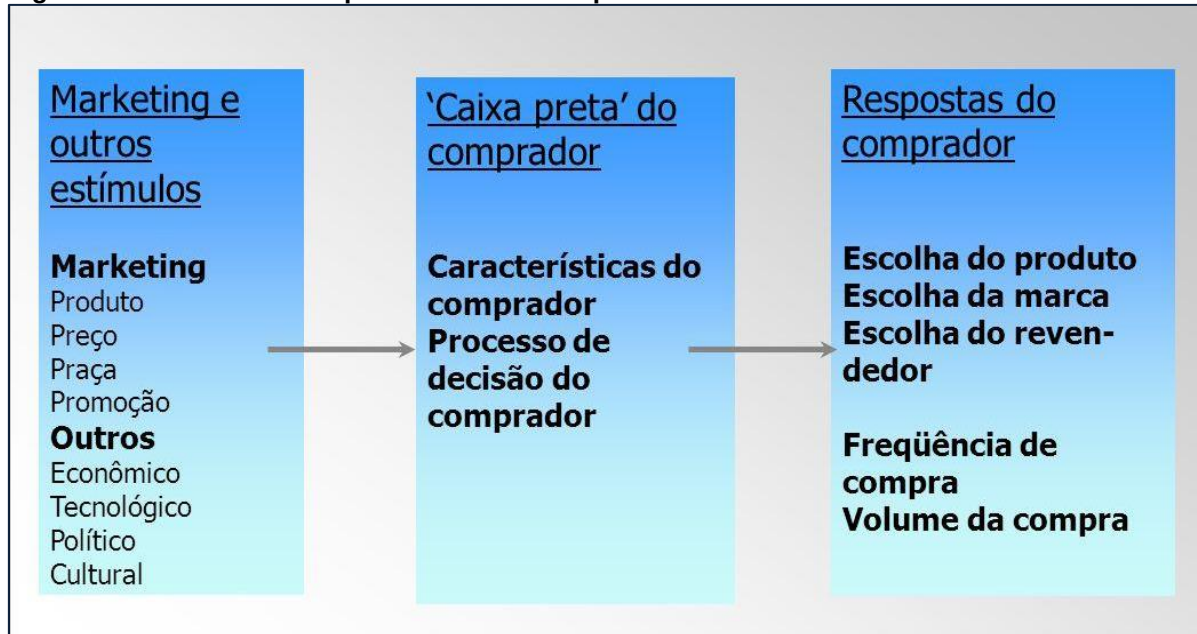
Este tipo de influência muitas das vezes parte da análise de comportamento dos fornecedores ao serem analisados pelos seus clientes de maneira estratégica, extraídas através da forma com que são tratados pelos profissionais em suas negociações.

“Todo comprador possui motivações, impressões e preferências pessoais que tem a ver com idade, renda, grau de instrução, cargo na empresa, personalidade, atitude em relação a risco e cultura”. (KOTLER, 2000, p. 221).

Mas ainda têm os compradores específicos, como os mais jovens, com um alto nível de instrução e especialistas em computação, que se predispõem a rigorosas análises de propostas competitivas antes de escolher um fornecedor. Ou até mesmo, aqueles compradores mais antigos em termos de mercado, que são durões e jogam os vendedores uns contra os outros. (KOTLER, 2000).

Verifica-se que, os compradores têm comportamentos que os influenciam em suas tomadas de decisões e que irão impactar diretamente na escolha dos fornecedores, assim como demonstra na figura 30.

Figura 30 - Modelo de comportamento do comprador



Fonte: (SLIDE PLAYER, 2014)

Fatores culturais

Os fatores culturais se distendem as culturas globais e suas diferenciações, pois uma negociação que é realizada em um determinado país de uma forma em outro pode ser totalmente o oposto devido à sua cultura.

Assim nos explica Kotler (2000, p. 222), que:

“Há regras sociais e empresariais que devem ser levadas em consideração por empresas de produtos empresariais ao fazerem negócios em outros países”.

Solicitação de propostas

Após critérios de avaliação, o próximo passo é a solicitação de propostas que somente são solicitadas aos fornecedores em potencial da lista dos compradores, assim como dito por Kotler; Keller (2006, p. 223), “O comprador pede aos fornecedores qualificados que apresentem suas propostas. Quando o item é complexo ou caro, exige-se uma proposta escrita detalhada.” Depois de avaliá-las, o comprador solicita a alguns fornecedores uma apresentação formal”.

Os profissionais necessitam ser aptos para elaborarem propostas com transparência e inteligência e suas apresentações presenciais precisam transmitir confiança para seus clientes.

Seleção do fornecedor

A seleção de fornecedores é uma das etapas de decisão mais valiosa dentro de uma organização em seu processo de compras.

Antes de escolher um fornecedor, o centro de compras especifica os atributos que deseja encontrar e indica a importância relativa de cada atributo. Em seguir avalia os candidatos a partir destes atributos, para posteriormente identificar os mais convenientes. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 223).

Para a identificação destes atributos geralmente são utilizados pelos centros de compras modelos de tabelas para verificação e análise destas atribuições no momento da escolha, assim como nos demonstra um exemplo na tabela 25.

Tabela 25 - Um exemplo de análise de fornecedores

Atributos	Escala de notas			
	Peso de importância	Ruim (1)	Regular (2)	Bom (3) Excelente (4)
Preço	0,30			X
Reputação do fornecedor	0,15		X	
Confiabilidade do produto	0,30			X
Confiabilidade do serviço	0,15		X	
Flexibilidade do fornecedor	0,10			X
Pontuação total: $0,30(4) + 0,20(3) + 0,30(4) + 0,10(2) + 0,10(3) = 3,5$				

Fonte: Adaptada de Kotler; Keller, (2006)

A escolha e a importância de alguns atributos variam de acordo com a situação da compra, ou até mesmo em qual setor a organização atua e pelo tipo de seguimento, que influenciarão na devida importância atribuídas aos pesos e a sua distribuição.

De acordo com os autores Kotler; Keller, (2006, p. 224):

O centro de compras pode tentar negociar com os fornecedores de sua preferência, a fim de conseguir melhores preços e condições antes de fazer a opção final. Apesar das mudanças que vêm levando a compras estratégicas, a parcerias e à participação de equipes multifuncionais, os compradores ainda gastam grande parcela de seu tempo negociando os preços com fornecedores.

Verifica-se que o preço é um dos fatores decisivos em uma negociação e um dos quesitos chave, além de ser considerada pela maior parte dos compradores empresariais uma das responsabilidades mais importantes.

As empresas que prestam atendimento fornecendo produtos e/ou serviços às organizações podem atender a necessidade de resposta dos seus clientes por preços mais baixos, de várias maneiras. Elas podem ressaltar que os custos dos produtos ao serem adquiridos são mais atrativos ao decorrer do tempo em sua utilização, do que em relação ao dos seus concorrentes. Ou até mesmo citar o valor dos serviços prestados, inclusive quando forem superiores aos ofertados pela concorrência. (KOTLER; KELLER, 2018, p. 219).

Por ser uma questão de alta complexidade, os preços têm que ser negociados com cautela por ambas as partes. Os fornecedores para serem selecionados precisam de ampla visão para negociar e conhecer bem o seu cliente, enxergando até aonde podem ir sem perder a oportunidade de conquistar seu cliente e mantê-lo.

Existem outros tipos de abordagens que podem ser usadas para equilibrar a questão da intensa pressão por preços mais baixos. Algumas empresas de fornecimento, por exemplo, usam da expertise de avaliar juntamente com o seu cliente a pós-negociação, propondo que haverá a redução de seus custos durante um período de tempo, e se não ocorrer o cliente tem a garantia da devolução desta diferença, tudo acordado antes do fechamento de sua aquisição. (KOTLER; KELLER, 2006).

“A tarefa do fornecedor de produtos empresariais é fazer uma oferta que proporcione um elevado valor para seu cliente”. (KOTLER, 2000, p. 223).

Está cada vez mais estreita a relação dos compradores empresariais com os fornecedores, e aderir ao processo de seleção de fornecedores e suas etapas estão

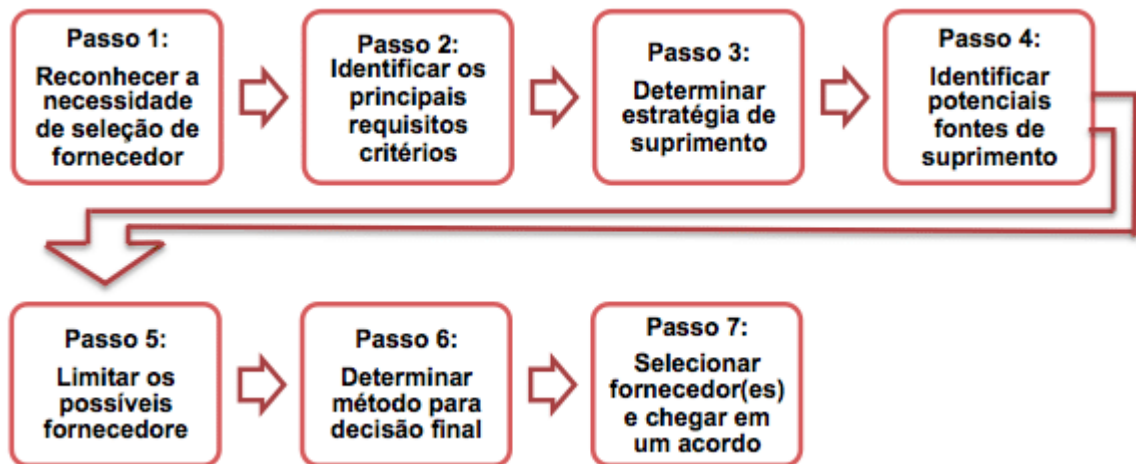
sendo uma das práticas mais comuns, além de estar trazendo retornos positivos no mundo dos negócios.

Segundo Kotler; Keller (2018, p. 206), “De modo geral, os compradores organizacionais selecionam fornecedores que também consomem seus produtos”.

A seleção de fornecedores tem que ser feita com base em um planejamento bem estruturado, porque pode causar grandes prejuízos para a organização acarretando diversos problemas como a falta de reabastecimento e dos suprimentos em geral. Na figura 31, temos um exemplo de modelo de processo de seleção de fornecedor que pode ser utilizado.

Como parte do processo de seleção os centros de compras devem decidir quantos fornecedores pretendem utilizar. Atualmente as empresas vêm reduzindo seu número de fornecedores. Há até mesmo uma tendência a utilizar apenas um fornecedor. As empresas que usam vários fornecedores costumam citar o risco de greves trabalhistas como o principal motivo para não utilizar um único fornecedor. Outra razão para a relutância é o temor de se acomodar tanto com o relacionamento a ponto de perder sua vantagem competitiva. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 225).

Figura 31 – Um modelo de Processo de Seleção de Fornecedor



Fonte: (RESEARCHGATE.NET, 2020)

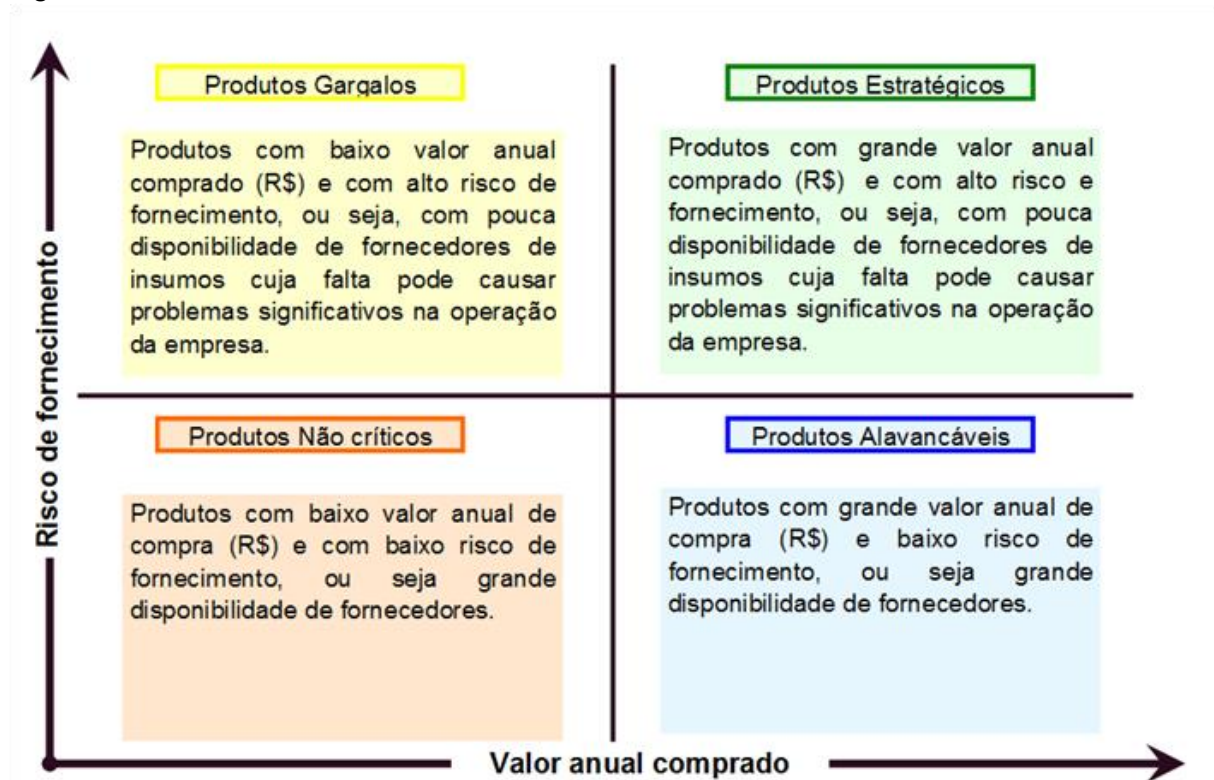
Diminuir os riscos pelas escolhas de seleção de fornecedores versus fornecimento torna-se eficaz quando, os compradores organizacionais adotam os procedimentos corretos seguindo as etapas do processo.

Kotler (2000, p. 224), relata que:

Para reduzir os riscos, esses compradores seguem procedimentos estabelecidos e contam com vendedores de confiança. Muitas empresas passaram a utilizar a orientação de seleção de fornecedores, procurando simultaneamente melhorias na qualidade e reduções de custos. Em vez de forçar os fornecedores a baixarem seus preços para conseguir uma diminuição nos custos, os compradores que utilizam a orientação de seleção de fornecedores desenvolvem um relacionamento com um pequeno número de fornecedores.

A figura 32 aponta um exemplo de possíveis riscos de fornecimento de acordo com a sua importância e estão relacionados à quantidade de fornecedores que são escolhidos pelas empresas, em sua seleção.

Figura 32 - Modelo de risco de fornecimento



Fonte: (ILOS.COM.BR, 2010)

A ameaça do poder de barganha cada vez maior dos fornecedores se torna um grande risco para as organizações e os compradores empresariais.

Um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas. Os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados, se houver poucos substitutos, se o produto fornecido for um material importante, se os custos para a mudança de fornecedores forem altos e se os fornecedores puderem se integrar a estágios posteriores da cadeia produtiva. As melhores defesas são construir relações com os fornecedores em que todas as partes saem ganhando e usar várias fontes de fornecimentos. (KOTLER, 2000, p. 241).

Conclui-se que a escolha equivocada do vendedor e quantidades inadequadas de fornecedores somada a outros fatores, podem ser muito nocivas a uma organização. Portanto com a medida dos métodos corretos a um resultado satisfatório e redução dos riscos.

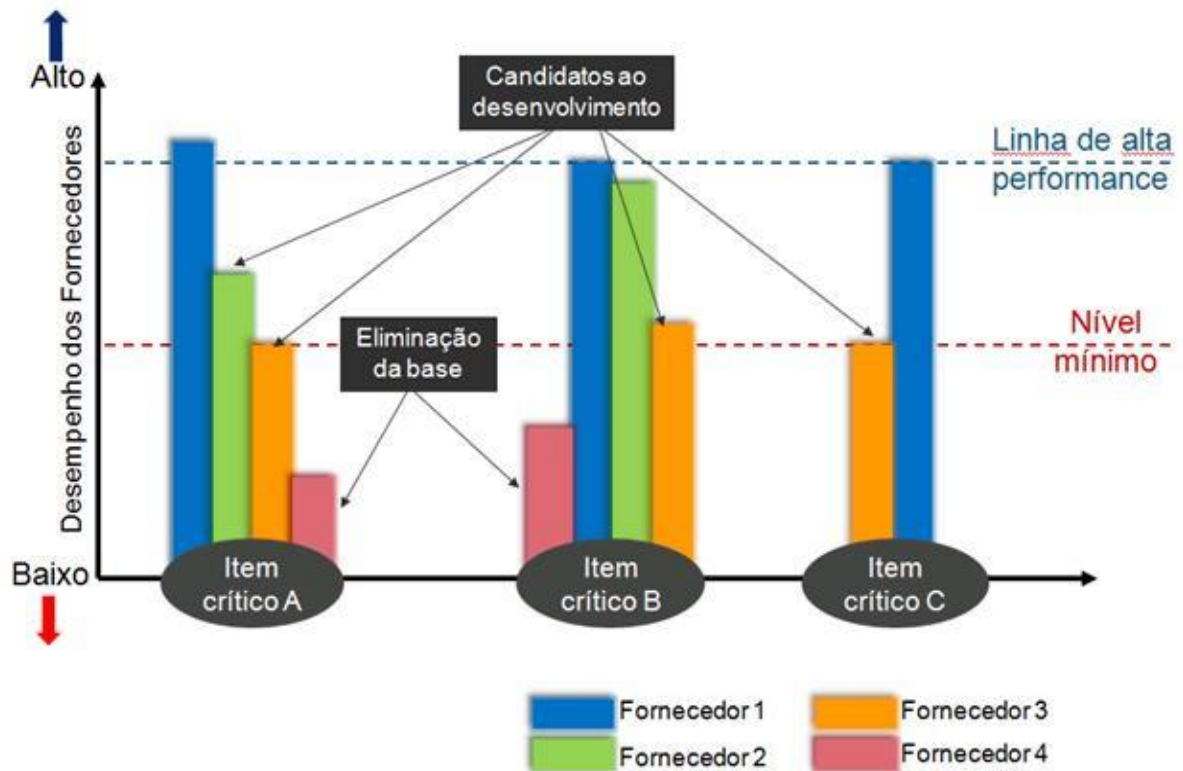
“Os compradores que utilizam esta orientação direcionam seus esforços para a negociação de contratos de longo prazo com grandes fornecedores, com o objetivo de assegurar o fluxo adequado de materiais”. (KOTLER, 2000, p. 224).

Para reduzir ainda mais estes riscos as empresas podem realizar uma revisão de desempenho dos fornecedores por período, podendo assim ter controle do desenvolvimento dos profissionais que auxiliará nas tomadas de decisões. A figura 33, ilustra um modelo da performance dos profissionais.

Periodicamente, o comprador avalia o desempenho do(s) fornecedor (es) selecionado (s) escolhendo um entre três métodos: pode entrar em contato com os usuários finais e pedir-lhes uma avaliação; pode classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, empregando o método de pesos ponderados; ou pode agregar o custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de compras ajustados, incluindo o preço pago. (KOTLER; KELLER, 2018, p. 221).

O processo de revisão de desempenho é uma ferramenta muito importante para medir o quanto está dando certo as escolhas de profissionais de fornecimento feita pelo departamento de compras.

Figura 33 - Modelo de Gráfico de desempenho de Fornecedores



Fonte: (ILOS.COM. BR, 2010)

Kotler; Keller (2018, p. 221), ainda nos diz que “A revisão de desempenho pode levar o comprador a continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o fornecedor”.

A empresa Brechó JRV tem por três principais fornecedores, as empresas descritas no quadro 8. Através de análises identificamos quais estratégias de relacionamento e administração deveriam ser adotadas para a redução dos impactos das escolhas dos fornecedores, conforme o autor nos relata.

Estratégias essas como: negociar uma quantidade maior de compra de peças, para adquirir redução de custos na negociação, manter pedidos de lotes pré-programados, negociar entregas, manter contato para a obtenção de catálogos atualizados de produtos novos, manter solicitação de serviços sempre ativos e agendados com prazos estipulados.

Quadro 8 - Principais fornecedores da empresa Brechó JRV

<u>Principais Fornecedores</u> (continua)
1. Brechó Sol, situada na: Av. Getúlio Vargas, 1030-Vila Baeta Neves, São Bernardo do Campo. Existe a página no Facebook desde 2012. <u>Escolha:</u> Variedades, comercialização de roupas e calçados, boa localização e atendimento. <u>Impactos:</u> “Custos altos das peças” - Impactam na lucratividade da empresa. <u>Estratégias de relacionamento e administração:</u> Negociação em uma quantidade maior de peças, para adquirir redução de custos.
2. Alternativa Moda Atacado de roupas usadas, situada na: Av. Álvaro Guimarães, 868-Planalto, São Bernardo do Campo. Existe a mais de 15 anos no mercado, e tem como compromisso oferecer produtos de qualidade e parceria. <u>Escolha:</u> Variedades, boa localização, opção de loja física e virtual. <u>Impactos:</u> “Dependendo da compra a entrega pode variar de 10 a 15 dias” - Impacta no reabastecimento da loja. <u>Estratégias de relacionamento e administração:</u> Manter pedidos de lotes pré-programados.
3. Seu Brechó, situada na: Rua Visconde de Farias, 136-Campo grande, Santos. Existe a página no Facebook desde 2017. <u>Escolha:</u> Variedades, ambiente, a organização e comercialização de roupas novas e seminovas. <u>Impactos:</u> “Localização distante, não tem a opção de venda por lote e não tem loja virtual” - Impacta na visita a loja para a aquisição de estoques e não ter a opção de antecipar as escolhas através da loja virtual, sendo que o acesso à loja física é de difícil acesso. <u>Estratégias de relacionamento e administração:</u> Negociar entregas e manter contato para a obtenção de catálogos atualizados de produtos novos.
4. 5àsec, situada na: Av. Engenheiro Arnaldo, 444-Jabaquara, São Paulo. Existe há mais de 25 anos no Brasil e possui mais de 400 lojas franquizadas. <u>Escolha:</u> Variedades de serviços (lavagem a seco, com água, higienização, desodorizante, bactericida, fungicida, impermeabilizar e engomar) compromisso com o meio ambiente, loja conceituada, boa localização, serviço delivery e promoções. <u>Impactos:</u> "Rede de Franquias"- Impacta por não haver o suporte das demais lojas da rede por não serem afiliadas, caso haja alguma intercorrência nos serviços solicitados ou urgências. <u>Estratégias de relacionamento e administração:</u> Manter serviços agendados e com prazos sempre estipulados, para ter um breve retorno dos serviços e não ficarmos com mercadorias paradas.
5. Discovery Papelaria & Informática, situada na: Av. Engenheiro Armando de Arruda Pereira, 443- Jabaquara, São Paulo. Existe desde 1997, tem por missão acompanhar as tendências do mercado juntamente com a evolução das pessoas e das empresas, facilitando o dia a dia de nosso cliente com produtos, serviços e atendimento de excelência. Sua visão é a de estar entre os principais do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços. <u>Escolha:</u> Variedades de produtos e serviços, bom atendimento, localização, entrega grátis, sem mínimo de pedido para o mesmo dia, preços diferenciados para empresas, opções de marcas, estabilidade no mercado e por ter loja virtual. <u>Impactos:</u> “Ser a única papelaria e informática da região para atender as empresas, possível alta demanda do mercado” – Impacta no reabastecimento de produtos e fornecimento de serviços. <u>Estratégias de relacionamento e administração:</u> Manter a lista de falta da empresa sempre atualizada e realizar levantamento de ressuprimento juntamente com a empresa fornecedora.

Principais Fornecedores

(conclusão)

6. Embalagens Rizzo, situada na: Rua Barão Duprat, 13-Centro de São Paulo. Existe desde 2006.

Escolha: Pelos preços acessíveis, opção de compra online e pelo total respeito na privacidade dos seus clientes e garantia no sigilo de todas as informações fornecidas.

Impactos: “O contato principal da loja é online e em caso de entregas são efetivadas via correio e existem duas lojas físicas, porém é uma rede pequena” - Impacta em caso de solicitação de entrega, a dependência dos correios, por eles não terem outro meio de transporte particular.

Estratégias de relacionamento e administração: Manter o estoque de sacolas sempre abastecido.

7. Foco Dedetizadora, situada na: Rua Professor Pedreira de Freitas, 9-Tatuapé, São Paulo. Existe há mais de 10 anos no mercado, têm por missão prover soluções e comodidade no controle de pragas urbanas de empresas, residências, condomínios e etc., dando o máximo de conforto e tranquilidade aos clientes. Sua visão é a de crescer de forma sustentável e ser reconhecida como a melhor e mais eficiente empresa de dedetização profissional do mercado.

Escolha: Garantia ofertada de eliminação de pragas em até 24 horas e do serviço, estabilidade, abrangência de atendimento, seus parceiros fornecedores e organização.

Impactos: “O serviço é realizado a cada 6 meses com agendamento prévio, ocorrências de possível alteração no cronograma do serviço no percorrer do período” – Impacta na programação do serviço obrigatório a cada 6 meses, causando incertezas em sua realização.

Estratégias de relacionamento e administração: Manter programação e acompanhamento de todos os serviços em tempo médio, para que não haja intercorrências e ocorra a sua efetivação para controle da proliferação de qualquer praga no estabelecimento.

8. BCNE, situada na: Rua Flórida, 1758-9º andar-Cidade Monções-Santo Amaro - A matriz existe desde 2009 e esta unidade foi aberta em 2019, tem por missão prestar serviços de contabilidade com excelência, respeitando a legislação e a ética, fornecendo informações relevantes que ajudem na geração de lucro aos nossos clientes.

Escolha: Acessibilidade, pela sua missão e visão, pelos serviços ofertados, pela transparência e localização.

Impactos: “Alta demanda” – Impacta na qualidade da prestação dos serviços.

Estratégias de relacionamento e administração: Manter serviços mensais ativos para não perder a prioridade e suporte na execução de todos os demais.

Fonte: As autoras (2020)

3.6 Estratégias promocionais

A promoção é um dos 4 P's elementos que compõem o mix de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 357), a promoção tem como finalidade promover a marca, fazendo com que a mensagem do marketing chegue no público-alvo por meio de divulgação e consiste na combinação de ferramentas.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 357), as ferramentas são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto.

A propaganda é qualquer forma paga de apresentação, bens ou serviços com um patrocinador identificado, podendo ser anúncios impressos, transmissões pela TV e pela internet, outdoor e outras formas.

A promoção de vendas são incentivos de curto prazo que estimulam a compra ou a venda de um produto ou serviço, são realizadas por demonstrações e exibições nas lojas, concursos, descontos e visitas de celebridades.

As relações públicas são um desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa para obter uma publicidade favorável, construindo uma boa imagem corporativa e administração, e são realizadas em coletivas de imprensa e palestras, inaugurações de lojas, eventos especiais, boletins informativos, revistas, atividades de serviço público, patrocínios, eventos especiais e páginas da Web.

A venda pessoal é a apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de realizar vendas e desenvolver relacionamentos com os clientes, sendo realizado por um cuidadoso treinamento dos vendedores para que saibam receber os clientes, atender às suas necessidades e resolver suas reclamações, feiras comerciais e programas de incentivo.

O marketing direto é os contatos diretos com consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo, com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros, fazendo uso de mala direta, telefone, TV de resposta direta, e-mail, internet e outras ferramentas como catálogos, telemarketing, quiosques e outros para comunicar diretamente com consumidores específicos.

O nosso empreendimento Brechó JRV, utilizará a propaganda usando as redes sociais e panfletos, e venda pessoal usando a comunicação com clientes e parceiros como forma de promoção.

Em primeiro momento nosso plano de marketing será focado em mídias sociais, como por exemplo, Facebook, Instagram e WhatsApp, em conjunto com a distribuição de panfletos, que será executada da seguinte forma: entraremos em contato com salões de cabelereiros, esmaltarias, estéticas e designer de sobancelhas na região para a distribuição dos nossos panfletos em comum acordo, de trocas de divulgações.

O plano de comunicação através das mídias sociais foi selecionado por ser um canal eficiente e não ter custos adicionais além, das tecnologias utilizadas para efetivar as ações e a disposição do tempo e mão-de-obra para manter o relacionamento com os clientes e divulgações dos produtos. E a distribuição de panfletos pelo seu baixo custo, se comparado com os outros meios.

As mídias sociais serão utilizadas na atualização das novas peças adquiridas para compor o portfólio e demonstrar sugestões na composição de looks, com o intuito de atender as necessidades e desejos dos nossos clientes e atrair novos consumidores.

Serão distribuídos 16.000 mil panfletos no decorrer dos 5 anos das atividades do Brechó JRV para que haja continuidade no plano de comunicação em pontos estratégicos da nossa área de interesse de público-alvo, com o objetivo de obter acordos em trocas de divulgações. Os resultados serão mensurados através das visitas trimestrais para atualização do estoque dos panfletos e apuração dos indicadores.

No quadro 9 temos um cronograma com as descrições dos locais parceiros na distribuição de panfletos e as quantidades utilizadas em cada ação trimestral do primeiro ano.

Quadro 9 - Cronograma de Parcerias na distribuição de panfletos

Parcerias do 1º Trimestre			
Local	Semanas	Mês	Quantidade de panfletos
1. Salão de beleza Nelson Ponttes Coiffeur	1ª Semana	Janeiro	330
2. Alto Astral Salão de beleza e Estética	2ª Semana		330
3. Corte & Stilo Conceição	3ª Semana		330
4. Fatima Campos Estética	4ª Semana		330
5. Camarim Clínica de Estética	1ª Semana	Fevereiro	330
6. Royal Face Estética Facial	2ª Semana		330
7. Beau Petit Unhas em Gel	3ª Semana		330
8. Esmalteria 40 graus	4ª Semana		330
9. Esmalteria Vivian Sampaio	1ª Semana	Março	330
10. Sobrancelhas design SP Jabaquara	2ª Semana		330
11. Sobrancelhas Cortezine	3ª Semana		330
12. Mundo das Sombrancelhas	4ª Semana		330
Parcerias do 2º Trimestre			
1. Salão de beleza Nelson Ponttes Coiffeur	1ª Semana	Abril	330
2. Alto Astral Salão de beleza e Estética	2ª Semana		330
3. Corte & Stilo Conceição	3ª Semana		330
4. Fatima Campos Estética	4ª Semana		330
5. Camarim Clínica de Estética	1ª Semana	Maio	330
6. Royal Face Estética Facial	2ª Semana		330
7. Beau Petit Unhas em Gel	3ª Semana		330
8. Esmalteria 40 graus	4ª Semana		330
9. Esmalteria Vivian Sampaio	1ª Semana	Junho	330
10. Sobrancelhas design SP Jabaquara	2ª Semana		330
11. Sobrancelhas Cortezine	3ª Semana		330
12. Mundo das Sombrancelhas	4ª Semana		330
Parcerias do 3º Trimestre			
1. Salão de beleza Nelson Ponttes Coiffeur	1ª Semana	Julho	330
2. Alto Astral Salão de beleza e Estética	2ª Semana		330
3. Corte & Stilo Conceição	3ª Semana		330
4. Fatima Campos Estética	4ª Semana		330
5. Camarim Clínica de Estética	1ª Semana	Agosto	330
6. Royal Face Estética Facial	2ª Semana		330
7. Beau Petit Unhas em Gel	3ª Semana		330
8. Esmalteria 40 graus	4ª Semana		330
9. Esmalteria Vivian Sampaio	1ª Semana	Setembro	330
10. Sobrancelhas design SP Jabaquara	2ª Semana		330
11. Sobrancelhas Cortezine	3ª Semana		330
12. Mundo das Sombrancelhas	4ª Semana		330
Parcerias do 4ºTrimestre			
1. Salão de beleza Nelson Ponttes Coiffeur	1ª Semana	Outubro	330
2. Alto Astral Salão de beleza e Estética	2ª Semana		330
3. Corte & Stilo Conceição	3ª Semana		330
4. Fatima Campos Estética	4ª Semana		330
5. Camarim Clínica de Estética	1ª Semana	Novembro	330
6. Royal Face Estética Facial	2ª Semana		330
7. Beau Petit Unhas em Gel	3ª Semana		330
8. Esmalteria 40 graus	4ª Semana		330
9. Esmalteria Vivian Sampaio	1ª Semana	Dezembro	330
10. Sobrancelhas design SP Jabaquara	2ª Semana		330
11. Sobrancelhas Cortezine	3ª Semana		330
12. Mundo das Sombrancelhas	4ª Semana		330

Fonte: As autoras (2020)

3.7 Estratégias de preço

O preço é um dos elementos do mix de marketing que uma empresa utiliza para atingir seus objetivos, sendo o único que produz receita, por ser flexível e afetando diretamente os resultados financeiros de uma empresa.

Segundo Kotler; Armstrong (2007, p. 259), para decidir o preço o empreendedor deve considerar os fatores externos e internos, a natureza do mercado, a demanda, as estratégias e preços dos concorrentes, e sempre lembrando que as percepções de valor que o cliente tem determina o limite superior para os preços, e os custos determina um limite inferior.

As decisões tomadas por outras ferramentas do mix de marketing podem afetar as decisões de preço, e para se obter uma boa determinação de preços é necessário ter um entendimento completo do valor que o produto ou serviço criam para os clientes, com isso, para definir o preço do produto deve-se analisar a percepção do consumidor no valor do produto, a determinação de preço com base no valor, e com base nos custos da empresa e do produto com outras considerações internas e externas, a determinação de preços de penetração de mercado, para linha de produtos para produtos opcionais, para produtos complementares, para subprodutos, e para pacotes de produtos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Entre todos os métodos para determinação de preços, também temos que:

Conhecer os custos e as despesas, ou seja, o empreendedor deve conhecer os gastos, como por exemplo, o pagamento de fornecedores, podendo ser fixos, como as contas de água e luz, ou variáveis, como matéria-prima e comissões, e as despesas, como no caso da folha de salários.

Definir a margem de lucro, ou seja, decidir qual será o lucro líquido da empresa com a venda de um determinado produto, e porque lucro resulta na diferença entre o faturamento gerado pelas vendas de um produto ou serviço e os custos e despesas existentes.

Outro método de precificação que não pode ser esquecido é mercadológico, ou seja, o preço de venda deve ser compatível com as exigências do mercado, não se distanciando daquilo que é praticado por seus concorrentes. Porém, em determinadas campanhas de venda podem jogar o preço para baixo

temporariamente, mas é uma estratégia de enfrentamento pontual, e não um valor da empresa.

Nosso empreendimento Brechó JRV irá utilizar o método de precificação de acordo com os custos, ou seja, iremos nos basear nos custos fixos e variáveis para precificar nossas peças de roupas sempre nos fundamentar no valor do mercado.

O custo dos produtos é composto pelo preço da peça adquirida pelo fornecedor, somado ao valor do serviço de higienização do produto e do custo da embalagem. Na figura 34 a demonstração da embalagem de papel reciclado e a fita de juta que são utilizados para embalar os nossos produtos.

Figura 34 – Embalagem do Brechó JRV



Fonte: (RIZZO EMBALAGENS, 2020)

Para formular os preços dos produtos do Brechó JRV, utilizamos a estrutura de cálculo com o custo total do produto mais a aplicação do Mark-up e com base do cálculo das alíquotas de 14,30% do simples nacional estipuladas para comércio, junto à média do preço do concorrente.

Este método de precificação foi adotado por ser o mais coerente com o tipo de comércio e por ter uma base consolidada para obter preços mais consistentes.

Os critérios utilizados para os ajustes anuais dos preços foram com base na projeção do índice da inflação somada ao percentual da decorrência do crescimento do mercado de brechós e as ações efetivas de marketing.

Tabela 26 - Preços dos produtos do Brechó JRV

Produto	Brechó JRV
Blusa Feminina	R\$ 91,00
Camisa Feminina	R\$ 90,00
Calça Social Feminina	R\$ 117,00
Calça Jeans Feminina	R\$ 110,00
Vestido	R\$ 100,00
Short Feminino	R\$ 95,00
Cardigan Feminino	R\$ 98,00
Casaco Feminino	R\$ 93,00
Calçado Feminino	R\$ 79,00
Saia	R\$ 139,00

Fonte: As autoras (2020)

3.8 Estrutura de Distribuição

A praça é outro elemento que complementa o Mix de marketing, que segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 340), significa a localização da empresa, o que faz, onde está e onde quer chegar, sendo conhecido também como canais de marketing que envolve os fornecedores, os distribuidores como por exemplo, as transportadoras, varejistas e os clientes finais.

As decisões de distribuições influenciam diretamente com os outros elementos de marketing, como por exemplo: o design do produto, a embalagem que é utilizada e do que o material é feito devem ser pensados de modo que se adapte a estratégia de distribuição. O preço depende diretamente dos custos de distribuição. E a promoção é diretamente influenciada pelos locais onde o produto pode ser encontrado.

Nosso empreendimento Brechó JRV, está localizado no bairro do Jabaquara e escolhemos este bairro por ser acessível aos nossos clientes e fornecedores. Como forma de distribuição será utilizado o canal de distribuição direta, ou seja, onde o fornecedor nos entrega a mercadoria e nós entregamos diretamente ao cliente, sem necessitar de transportadora e afins.

4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O plano de recursos humanos é responsável por definir funções, verificar a necessidade de delegações de atividades e desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização.

É o processo de decidir quais vagas à empresa terá de preencher, e como preenchê-las. Abrange todas as vagas futuras, desde os funcionários da manutenção até o CEO. No entanto, a maioria das empresas chama de planejamento de sucessão o processo de decidir como preencher os postos de trabalho executivo. (DESSLER, 2014, p. 100).

4.1 Estrutura de gestão

A estrutura de gestão é utilizada para realizar a distribuição de funções e verificar processos. Assim pode coordenar e auxiliar nas atividades dentro da organização.

Segundo Almeida (2015, p. 37), “A organização estratégica auxilia na comunicação entre as equipes da empresa, facilitando a realização de seus planos estratégicos. Essa comunicação é facilitada porque a organização estratégica acomoda os departamentos, setores etc.”.

Com a organização da estrutura de gestão, é possível visualizar a hierarquia da empresa e seus responsáveis. A partir desta informação pode-se analisar os departamentos e setores, verificar a necessidade de ajustes aonde estão inseridos, delegar ações com o objetivo de agilizar o desenvolvimento das atividades.

Como dito por Almeida (2015, p. 37), “É também esse modo de organização que reflete a hierarquia da empresa, que facilita a comunicação entre as áreas e faz que as tarefas também sejam desempenhadas de modo adequado e com mais rapidez”.

A estrutura organizacional tem por função definir a relação entre os empregados e seus líderes, colocando em evidência o papel e as responsabilidades de todos os envolvidos dentro da organização, também é responsável por todos os recursos que serão utilizados na empresa. Para auxiliar na estratégia é necessário conhecer os tipos de estrutura organizacional na qual a empresa pode trabalhar.

Hall (2004, p. 56), nos explica que “O primeiro elemento da estrutura é a complexidade, que apresenta três aspectos: vertical, horizontal e geográfico. Em

termos simples, eles se referem ao grau de profundidade, abrangência e distribuições de uma organização”.

O Brechó JRV utiliza a estrutura vertical, pois a sócia 1 é responsável pelo departamento administrativo de modo que todos os outros setores sendo subordinados, reportem suas atividades a sócia 1. Porém, a sócia 2 realiza suas atribuições no mesmo departamento sendo o seu apoio. A sócia 3 é responsável pelo setor financeiro, a sócia 4 é responsável pelo setor comercial do empreendimento e a sócia 5 realiza as suas atribuições dentro do setor comercial, porém as 3 sócias prestam contas a sócia 1. Este tipo de estrutura é adequado, devido ao tipo de negócio escolhido e por causa da habilidade em se adaptar as mudanças no estabelecimento.

A estrutura organizacional é projetada para que as pessoas envolvidas, tenha a melhor compreensão de como funciona a organização e seus processos ela também demonstra os cargos de poder até a linha operacional, mostrando de forma clara e de fácil visualização qual função será desempenhada por cada um, desta maneira a empresa pode estabelecer metas para atingir seus objetivos.

Estruturas organizacionais executam três funções básicas. Primeiro e mais importantes, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas – em outras palavras, se eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam que posições possuem o mais poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais). (HALL, 2004, p. 59).

4.1.1 Atribuições

Análise de cargos demonstra as características dos funcionários que serão necessários para ocupar uma determinada vaga, com o propósito de contratar as pessoas mais qualificadas para desempenhar a função.

“Análise de cargos é o procedimento por meio do qual você determina as atribuições dos cargos que está analisando e as características das pessoas que serão contratadas para eles”. (DESSLER, 2014, p. 101).

A atribuição de cargos tem a função de fornecer dados para a descrição de cargos, avaliar o perfil do candidato ou funcionário com o propósito de verificar qual a sua competência. Com as informações obtidas no processo é possível designar o candidato para a função mais adequada de acordo com as suas habilidades, tornando o trabalho mais eficiente e prazeroso.

“A análise de cargo produz informações para as descrições de cargos (uma lista de tarefas envolvidas no trabalho) e as especificações de cargos (perfil adequado para realização, isto é, qual “tipo” de pessoa contratar para o trabalho)”. (DESSLER, 2014, p. 101).

Desta maneira quanto melhor for a especificação do trabalho e o funcionário desejado para a função estabelecida na análise de cargo, maior será a chance da área de gestão de pessoas e talentos efetivar a contratação desejada.

Praticamente todas as ações relacionadas a gestão de pessoas e talentos (entrevistas de candidatos, treinamento e avaliação dos funcionários por exemplo) dependem de uma visão clara das especificações do trabalho e quais características e habilidades são necessárias para realizá-lo de maneira satisfatória.” (DESSLER, 2014, p. 100).

Atribuição dos sócios do Brechó JRV

O Brechó JRV possui 5 sócias, que desempenham funções distintas, porém, elaboradas em conjunto afim de atingir seus objetivos como empresa.

Sócia 1

Nome: Reginalva Rita de Cássia da Silva

Cidade: São Paulo

Estado: SP

Formação: Administração 8º semestre.

Experiências: Vendedora e Assistente administrativo.

Atribuição da sócia 1, Departamento administrativo.

A sócia 1, possui experiência em vendas e nos processos administrativos de uma empresa como convocação para reuniões, responsável por treinamentos e suporte de prontuários, assistência aos gestores, participação nas contratações, organização de coffee breaks e recepção de clientes. Dentro da organização está por sua competência, supervisionar todos os setores do Brechó JRV, coordenar reuniões com o propósito de sugerir melhorias, realizar a compra de roupas trabalhando em conjunto com o setor comercial, administração dos gastos e lucros, negociação com fornecedores e por fim prestará consultoria de moda aos clientes.

Sócia 2

Nome: Juliete da Conceição dos Santos

Cidade: São Paulo

Estado: SP

Formação: Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Administração 8º semestre.

Experiência: Icustomer Mídia Digital.

Atribuição da sócia 2, Departamento administrativo.

A sócia 2, possui experiência em atendimento e monitoramento em redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e Youtube), auxílio na elaboração de resposta e briefing. No Brechó JRV tem por sua competência a responsabilidade nas contratações e treinamentos dos funcionários, a gestão das mídias sociais, prospecção de clientes e compras de suprimentos em geral.

Sócia 3

Nome: Vitória de Melo Santos

Cidade: São Paulo

Estado: SP

Formação: Administração 8º semestre.

Experiência: Auxiliar financeiro.

Atribuição da sócia 3, Setor Financeiro.

A sócia 3, possui experiência em manter o controle sobre o fluxo de caixa da empresa, reavaliar custos da empresa, realizar o faturamento e emitir e lançar notas fiscais no sistema financeiro da empresa. A sócia irá exercer toda a sua experiência no Brechó JRV a fim de manter a empresa sempre em equilíbrio e saúde financeira.

Sócia 4

Nome: Joyce da Silva Ferreira

Cidade: São Paulo

Estado: SP

Formação: Administração 8º semestre.

Experiências: Auxiliar administrativo

Atribuição da sócia 4, Setor Comercial.

A sócia 4, possui experiência em atendimento telefônico, faturamento, preenchimento de planilhas e prestação de contas. Tem por sua responsabilidade no Brechó JRV, o acompanhamento e efetividade das vendas, trabalhando em conjunto com a sócia 5, e responsável pelo andamento do departamento comercial.

Sócia 5

Nome: Joslaine Gonçalves Bispo da Silva

Cidade: São Paulo

Estado: SP

Formação: Administração 8º semestre.

Experiências: Operadora de telemarketing e Auxiliar administrativo.

Atribuição da sócia 5, Setor Comercial.

A sócia 5, possui experiência em efetuar ligações, abordar clientes, divulgar produtos, serviços, esclarecer dúvidas referente a produtos e serviços, realização de compra, controle de documentação, acompanhar processos internos, competências adquiridas nas duas experiências profissionais. No Brechó JRV sua principal atividade será o acompanhamento e efetividade das vendas, trabalhando em conjunto com a sócia 4, e a realização de todas as tratativas do operacional.

4.1.2 Qualificações

Qualificações profissionais segundo o site www.vagas.com.br, são os atributos e características de um indivíduo, para obter bom posicionamento em relação ao mercado de trabalho. Deve-se preferencialmente, utilizar frases curtas e de efeito para trazer destaque às informações.

A descrição simplificada do currículo das sócias da empresa Brechó JRV com a qualificação baseada nas descrições mencionadas anteriormente:

Reginalva Rita de Cássia da Silva, ensino superior cursando 8º semestre em Administração, possui experiência em Vendas e Administração. Sua principal atribuição será no Departamento Administrativo, com nível máximo da empresa.

Juliete da Conceição dos Santos, ensino superior cursando 8º semestre de Administração e formada em Gestão de Recursos Humanos, possui experiência em Mídias Sociais. Sua principal atribuição será no Departamento administrativo, atuando na Gestão de Recursos humanos.

Vitória de Melo Santos, ensino superior cursando 8º semestre de Administração, possui experiência em Finanças. Sua principal atribuição será no Setor Financeiro.

Joyce da Silva Ferreira, ensino superior cursando 8º semestre de Administração e curso com módulo de compras, possui experiência em Recursos Humanos e Administrativos. Sua principal atribuição será no Setor Comercial.

Joslaine Gonçalves Bispo da Silva, ensino superior cursando 8º semestre de Administração, possui experiência em Atendimento ao Cliente. Sua principal atribuição será no Setor Comercial.

4.2 Organograma

O organograma representa visualmente a estrutura da organização, de forma clara a fim de facilitar a percepção dos departamentos e da hierarquia. Dependendo da técnica de elaboração aplicada, poderá evidenciar os cargos, os nomes dos titulares, a relação funcional, além da relação hierárquica.

O Organograma é a melhor forma de representar graficamente a estrutura hierárquica de uma organização, sendo ele o desenho organizacional que consubstancia a configuração global dos cargos e a relação entre as funções, autoridades e subordinações no ambiente interno de uma organização. (WOLANIUK, 2018, p. 82).

Sendo assim Wolaniuk (2018), nos encaminha a exemplos que auxiliam no entendimento:

Mesmo nas mais flexíveis empresas, em que a quantidade de cargos/ chefes é menor, o entendimento de quem está na base e no topo é muito importante, pois facilita o controle das tarefas e melhora a comunicação interna empresarial. Suas principais vantagens é o aumento da produtividade diária, pois os funcionários estão alinhados e entendendo seu papel, ajuda também na construção da cultura de transparência e organizacional.

Na área de gestão de pessoas o organograma é uma ferramenta que possui vários benefícios, pois ela ajuda em processos como:

Estruturação de cargos: auxilia na definição de gestões como atribuições, deveres e a missão do cargo que deseja preencher.

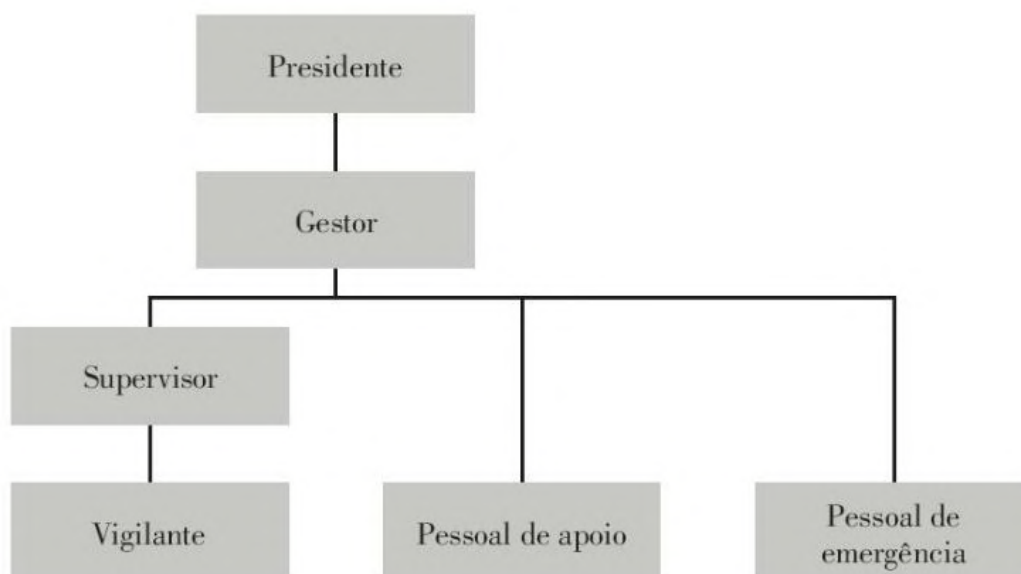
Planejamento de recursos: importante para avaliar como estão sendo utilizados os recursos, a identificar sobreposições de funções que podem ser extintas ou realocados e permite avaliar a estrutura salarial.

Definição de plano de carreira: um organograma consolidado é uma ferramenta essencial na definição de plano de carreira, dando melhor projeção dos funcionários na estrutura da empresa.

Prevenção do acúmulo de função: ajuda a identificar se existem colaboradores com desvio ou excesso de funções e para visualizar se é delegada a mesma função a mais de um cargo.

Conforme demonstra a figura 35, uma estrutura mais didática de como se organiza tipicamente o organograma, temos o exemplo de um departamento de segurança.

Figura 35 - Estrutura típica de organograma de um departamento de segurança



Fonte: (WOLANIUK, 2018, p. 85)

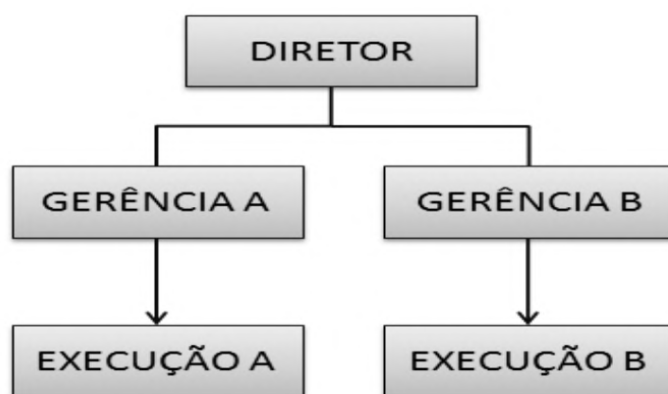
Tal estrutura facilita a compreensão acerca de que cada funcionário deve se reportar, além de ter noção de sua posição e função dentro da organização.

Sendo assim Wolaniuk (2018), nos encaminha a exemplos que auxiliam no entendimento. Há quatro tipos de organogramas: por linha, de assessoria, funcional e matricial. Alguns deles são:

Por linha: é o tipo mais fácil de leitura e organiza uma rígida estrutura hierárquica, recomenda-se tal modelo para empresas enxutas, as comunicações e ordens em linhas verticais são privilegiadas, neste modo a comunicação horizontal é escassa.

A variação do organograma de linha é o circular ou radial, que consistem em mostrar os níveis hierárquicos da organização. Em ambos, o nível hierárquico mais elevado ocupando então um lugar destacado, sendo que o tipo linha tem sua posição de destaque no topo e o radial é central. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 36, referente ao organograma de linha.

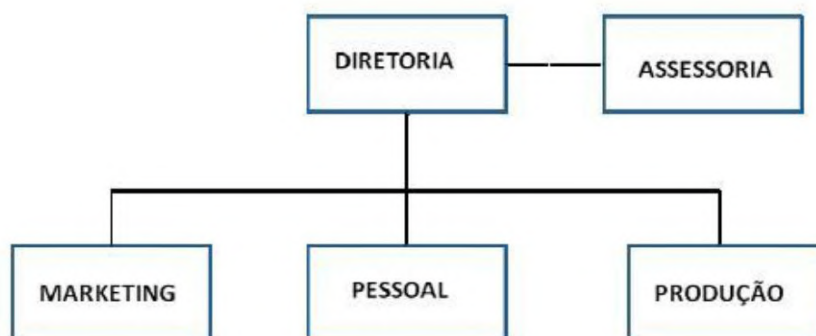
Figura 36 - Organograma de linha



Fonte: (WR/PRATES.COM, 2017)

De assessoria: deriva-se do organograma de linha, entretanto, esse tipo apresenta uma diferenciação crucial, as conexões horizontais caracterizam assessoria composta por especialistas e não possuem autoridade para a tomada de decisões, servindo apenas para consultas. Sua vantagem é simplificar estas informações e torná-las mais acessíveis a todos. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 37, referente ao organograma de assessoria.

Figura 37 - Organograma de assessoria



Fonte: (PCS.UEM.BR, 2017)

Funcional: é utilizado quando a estrutura organizacional da empresa é baseada no critério funcional, nele é representada as funções da chefia e subordinados que representam a empresa. É utilizada por empresas mais modernas, pois, indica de forma mais clara, para as corporações que adotam a cultura interna.

Sua maior vantagem é o nível de especialização de cada departamento e sua desvantagem é a alienação dos funcionários, pois focam apenas em suas tarefas e diminui a visão global da empresa. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 38, referente ao organograma funcional.

Figura 38 - Organograma funcional

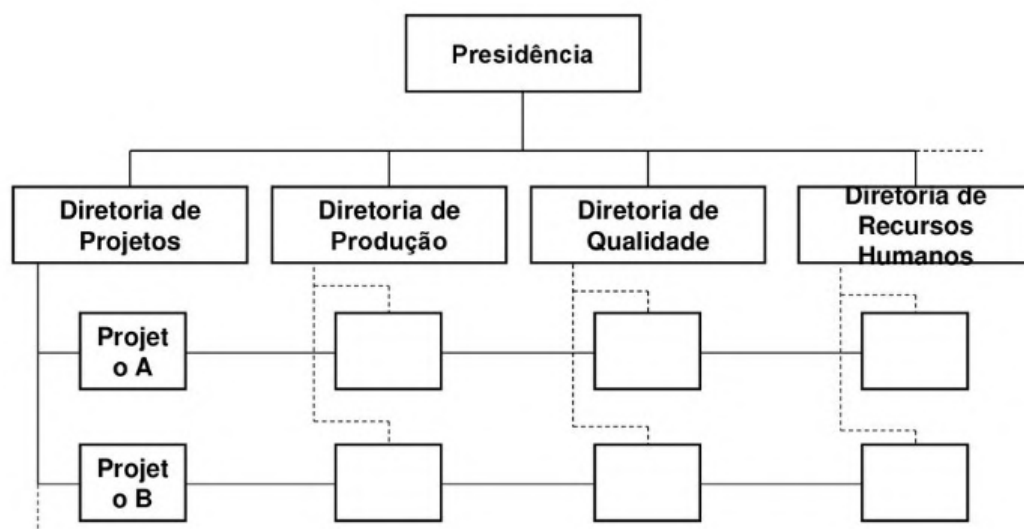


Fonte: SLIDEPLAYER.COM.BR, 2018)

Matricial: esta estrutura é a mais complexa, é a combinação de suas formas de organizar a empresa, é indicado o estudo dos tipos de departamentalização. Tal modelo é mais aplicado em grandes empresas, devido a sua adaptação e flexibilidade na execução de tarefas no ambiente corporativo.

Sua vantagem é aumentar as chances de controle de resultados e sua desvantagem é que os funcionários podem se confundir sobre qual gestor devem procurar para resolver questões. Nesse caso, é preciso que esteja claro por quais assuntos cada um responde. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 39, referente ao organograma matricial.

Figura 39 - Organograma matricial



Fonte: (SLIDEPLAYER.COM.BR, 2018)

A empresa Brechó JRV possui o organograma em linha que corresponde à figura 40, escolhemos tal modelo por ser de fácil visualização e entendimento.

Figura 40 - Organograma da empresa Brechó JRV



Fonte: As autoras (2020)

O organograma da empresa Brechó JRV, não possui departamento de Recursos Humanos, pois no momento não haverá necessidade deste departamento

para a efetivação das contratações de funcionários, que serão realizadas pela sócia 2 dentro do departamento administrativo, devido ao pequeno porte da empresa.

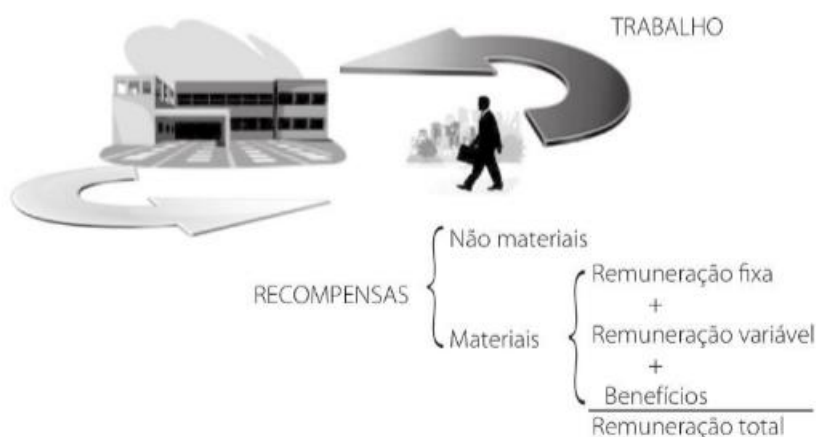
4.3 Planos de Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários é um item muito importante dentro da área de Recursos Humanos, pois é ela que efetua a descrição de posto de trabalho de cada colaborador que faz parte da organização, atua como um instrumento muito importante aliado a gestão. É efetuado um controle que determina a função de cada um, os salários e benefícios de forma bem detalhada, além de cuidar da política salarial da empresa e garantir que tudo aconteça dentro das normas, para que não haja nenhum problema com os funcionários.

A administração de cargos e salários é a parte da administração de recursos humanos que lida com as recompensas materiais pelo trabalho das pessoas. Todas as pessoas em uma empresa, desde o porteiro até o presidente, trabalham esperando receber em troca recompensas materiais e não materiais. (PEQUENO, 2018, p. 126).

Todos os colaboradores da empresa efetuam suas atividades na espera de uma recompensa, a figura 41 mostra um exemplo de recompensa, que são as matérias: (remuneração fixa, variável e os benefícios), e não materiais que são: motivação através de treinamentos, reconhecimentos, planos de carreiras, entre outros.

Figura 41- Recompensas materiais e não materiais



Fonte: (PEQUENO, 2018, p. 127)

4.3.1 Descrição de cargo

A Descrição de cargos faz parte de uma atividade realizada na área de Recursos Humanos, ao qual é responsável por descrever as atividades realizadas por cada membro da empresa, nesse setor é descrito detalhadamente o que cada um faz. Isso é muito importante dentro da organização, pois cada colaborador deve ter uma função específica, e precisa estar ciente das suas responsabilidades formalmente.

Essa área organiza todos os cargos de acordo com cada área e com a faixa salarial de cada departamento, com isso é realizado uma tabela especificando cada um, e com todas as informações de suas atividades, deixando claro que cada um tem seus deveres a realizar dentro da empresa, sendo responsável por qualquer atividade que estiver dentro do que está descrito no quadro dos cargos.

A descrição detalha a atividade que o trabalhador desempenhará, resumindo os deveres e as responsabilidades dele, o que é conhecido como aspectos intrínsecos do trabalho do ocupante. Na descrição, usualmente são esclarecidos: o conteúdo do cargo (o que será feito em cada atividade prescrita para ele); a periodicidade de execução das atividades (com que frequência serão realizadas, individual e coletivamente, dentro dos horários individuais e da jornada de trabalho pertinente a cada cargo); os métodos e demais recursos empregados nessa execução (como, com quais recursos e/ou equipamentos etc.); o local onde serão realizadas (posto de trabalho, se interno ou externo aos limites físicos da organização); os objetivos de cada atividade (visando evitar conflitos intra e interpessoais); e as relações com outros cargos (objetivando esclarecer a cadeia produtiva interna). (CÉSAR; PAIVA, 2019, p. 71).

Cada cargo é descrito detalhadamente e com algumas informações que são padrões para as empresas, nela deve ter as informações como mostra o exemplo:

Os principais itens que uma descrição de cargo deve conter são: Título do cargo, departamento ou setor ao qual o cargo está vinculado, divisão ou diretoria a qual o departamento está vinculado. Relacionamentos – esse item indica a posição do cargo no organograma. (XAVIER, 2010, p. 60).

O Brechó JRV inicialmente terá a contratação de 1 funcionária na área de vendas, por ser um pequeno negócio as sócias irão atuar nos outros cargos, como 1 gerente administrativo, 1 gerente comercial, 1 operadora de caixa e 2 assistentes de vendas, e de acordo com o perfil de cada uma. Com a projeção do crescimento na

demanda e do lucro a partir do 3º ano, haverá mais 1 contratação para a área de vendas e se necessário nas outras áreas no decorrer dos anos.

Os quadros do 10 ao 13 demonstram como são realizadas as descrições dos cargos do Brechó JRV, quando houver o crescimento e a contratação de mais colaboradores, será realizado um quadro com a descrição detalhada da função de cada membro da equipe, de acordo com o setor que cada um irá ocupar, sempre deixando explícito os deveres de cada um. Assim a empresa terá um quadro de funcionários bem organizado.

Quadro 10 - Descrição de cargo

1 Gerente Administrativo (sócia 1)	
Departamento/Setor	Administrativo
A quem reporta	Não se aplica
Descrição	• Supervisionar todos os setores. • Coordenar reuniões com o propósito de sugerir melhorias. • Realizar a compra de roupas. • Administração dos gastos e lucros. • Negociação com fornecedores. • Consultoria de moda aos clientes.
Especificação do cargo	Responsável pelas outras sócias, acompanhar resultados visando o melhor desempenho das atividades no geral e gerir todos os recursos da empresa.

Fonte: As autoras (2020)

Quadro 11 - Descrição de cargo

1 Gerente Comercial (sócia 2)	
Departamento/Setor	Administrativo
A quem reporta	Sócia Administrativa
Descrição	• Contratações. • Treinamentos dos funcionários. • Gestão das mídias sociais. • Prospecção de clientes. • Compras de suprimentos em geral.
Especificação do cargo	Fazer a contratação e treinamento de novos funcionários, atualizar as mídias sociais, realizar compras de suprimentos.

Fonte: As autoras (2020)

Quadro 12 - Descrição de cargo

1 Auxiliar financeiro (sócia 3)	
Departamento/Setor	Financeiro
A quem reporta	Sócia Administrativa
Descrição	• Receber pagamentos das vendas. • Efetuar embalagem do produto. • Efetuar emissão de nota fiscal. • Cuidados com a limpeza da loja. • Contas a pagar e a receber
Especificação do cargo	Receber o dinheiro e colocar dentro do caixa, passar cartão de crédito ou débito na máquina, gerar nota fiscal no sistema de caixa e cuidados com a limpeza da loja.

Fonte: As autoras (2020)

Quadro 13 - Descrição de cargo

3 Assistentes de vendas (as sócias 4 e 5 e 1 funcionária)	
Departamento/Setor	Comercial
A quem se reporta	Gerente Comercial
Descrição	• Recepcionar cliente. • Passar informações. • Atender o telefone. • Verificar produtos em estoque. • Efetuar vendas. • Repor mercadorias. • Organizar o ambiente. • Cuidados com a limpeza da loja.
Especificação do cargo	Atender os clientes na loja, efetuar o atendimento telefônico, passar informações dos produtos, verificar o estoque, efetuar vendas e cuidados com a limpeza da loja.

Fonte: As autoras (2020)

4.3.2 Estrutura e política salarial

A estrutura salarial são os valores que a empresa disponibiliza para cada cargo ocupado dentro da organização, ou seja, como uma faixa salarial dos colaboradores. Ao admitir um funcionário, a empresa acredita que ele vai contribuir para o crescimento da empresa, podendo então atingir as metas e objetivos, sendo elas com maior ou menor grau de satisfação. Por isso é realizado um estudo e acompanhamento do desenvolvimento profissional, para que haja uma estrutura salarial proporcional ao seu desempenho.

Com isso acredita-se, que a motivação e performance do colaborador fazem parte do conjunto de desenvolvimento, para que o mesmo consiga atingir a estrutura proporcional às atividades realizadas.

Para definir uma estrutura salarial, é preciso classificar os cargos segundo determinado critério. Ao descrever o método de avaliação de cargos pelo sistema de pontos, já mencionamos um critério possível: o número de pontos obtidos (de 100 a 200 pontos, de 201 a 300 etc.). Outros critérios possíveis, que podem inclusive ser combinados com o de pontos, são agrupar os cargos segundo a natureza (operacionais, técnicos e gerenciais), segundo a área (de produção ou staff) etc. (PEQUENO, 2018, p.130).

A estrutura salarial faz parte do conjunto de valores disponibilizados para pagamento dos funcionários. Para isto acontecer de forma justa e coerente com as atividades realizadas e desenvolvimento profissional, é realizado um grupo de classes de faixa salarial.

Seja como for, os cargos serão agrupados em classes correspondendo a cada classe uma faixa salarial. Dentro de cada faixa, serão estabelecidos níveis salariais distintos, também chamados de *steps* de degraus. Esses níveis captam melhor pequenas diferenças de experiência e habilidades, evitando que um funcionário tenha de esperar muito tempo para ser promovido. Assim, uma classe poderia ter, por exemplo esta definição: Classe I 100 a 200 pontos de R\$ 1.000,00 a R\$ 1.440,00, *Steps*: Júnior - R\$ 1.000,00, Pleno - R\$ 1.200,00, Sênior - R\$ 1.440,00. (PEQUENO, 2018, p.130).

Assim como a estrutura, a política salarial é uma das áreas administrativa, mais especificamente na área de Recursos Humanos, a qual cuida da remuneração dos colaboradores. É através dessa área que são determinadas as normas e regras dos salários, tanto da admissão quanto dos ajustes aos que foram promovidos, ou que receberão aumento devido a acordo de dissídio entre outros. Para ter uma boa política salarial é preciso criar boas estratégias, assim a empresa terá funcionários motivados e será bem vista no mercado.

Segundo Pequeno “Assim a política deve definir os critérios de reajuste salarial. Geralmente, o salário de admissão corresponde ao piso da faixa salarial (ou seja, ao primeiro *step*)”. (PEQUENO, 2018, p. 130).

Uma política salarial é o conjunto de normas e diretrizes que orienta a administração de cargos e salários da organização. Na verdade, ao definir sua estrutura salarial, a empresa já está determinando, também, sua política salarial. Contudo, a estrutura salarial não é um elemento definitivo; pelo contrário: ela é dinâmica, está sempre expandindo-se e alterando-se, conforme os movimentos da empresa e das pessoas que a compõem. A política salarial constitui, portanto, os “trilhos” sobre os quais correrão esses movimentos. (PEQUENO, 2018, p. 130).

No quadro 14 temos a demonstração das faixas salariais de toda a empresa Brechó JRV e não para cada cargo (o salário da assistente de vendas contratada, consta na classe A), aonde a política salarial adotada foi a do menor salário para o maior e de acordo com a categoria do empreendimento, com reajuste de 4% ao ano entre as faixas salariais e 8% entre as mudanças de classe, para que o colaborador se sinta motivado, será alterado ao longo da sua trajetória na empresa.

Quando houver um crescimento organizacional e a necessidade de mais contratações de funcionários a política será reajustada, criando uma classe de salários para que tenha um crescimento profissional, e o salário acompanhe o plano de carreira.

Quadro 14 - Faixas salariais

Classes	Faixas salariais				
	1	2	3	4	5
A	1.331,43	1.384,68	1.440,07	1.497,67	1.557,58
B	1.682,18	1.749,47	1.819,45	1.892,23	1.967,92
C	2.125,35	2.210,36	2.298,77	2.390,72	2.486,35

Fonte: As autoras (2020)

Dessa forma não haverá desmotivação por remuneração e terá uma demonstração de reconhecimento do desempenho e desenvolvimento do colaborador. Com isso a empresa não terá fluxo de rotatividade e não terá gastos com trocas e treinamentos de funcionários com frequência.

4.4 Política de Benefícios, Motivação e Retenção

A política de benefícios está associada à motivação e retenção dos colaboradores em uma organização. Uma empresa que adota um bom plano de benefícios para os seus funcionários consequentemente irá motivá-los e retê-los, mas isto não é tudo, somente estão interligados entre si como parte da política.

Assim como dito por Pequeno (2018, p. 144), “O colaborador dedica muito de seu tempo para o alcance dos objetivos organizacionais, portanto, é justo que, além

do salário em dinheiro, a organização busque maneiras de tornar a vida desse trabalhador mais conveniente, segura e saudável”.

Um conjunto de política eficaz faz com que as metas das organizações sejam atingidas e seus objetivos alcançados, além de motivar e reter seus funcionários.

“A organização terá uma equipe mais motivada se integrar diversas políticas, atingindo pessoas de diferentes características de personalidade”. (PEQUENO, 2018, p. 117).

4.4.1 Política de Benefícios

A política de benefícios consiste na contemplação das regras que englobam a concessão de benefícios da organização. O processo envolve desde o planejamento até a implementação nas relações com os colaboradores.

O autor nos sinaliza que “Um programa de salários que, na estrutura, não leve em consideração o “pacote” de benefícios que irá compor a contraprestação final do trabalho do empregado não exprime nem tampouco representa – perante o mercado – o seu verdadeiro perfil remuneratório”. (MARRAS, 2012, p. 168).

Uma boa política de benefícios é indispensável para atrair e reter talentos, além de proporcionar níveis mais altos de produtividade, gerando assim bons resultados.

Segundo Desller (2003, p. 207), “Os benefícios representam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores. Benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar na empresa”.

Temos como exemplo de benefícios: assistência médica, seguro de vida, auxílio creche, assistência odontológica, vale cultura, bolsas de estudo, vale refeição ou alimentação, refeitório, cesta básica, estacionamento, vale combustível, entre outros. Todos os valores adicionados ao salário são considerados benefícios, que podem até mesmo, ser considerado um diferencial competitivo em relação às demais organizações.

O atendimento dos objetivos organizacionais é dado na medida em que a empresa garante a satisfação das necessidades básicas (higiênicas, no sentido de Herzberg) e, portanto, auxiliando na manutenção de baixos índices de rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida dos empregados, redução de stress etc., bem como tornando-a competitiva com relação à concorrência do mercado de trabalho. (MARRAS, 2012, p. 168).

A organização que adota este tipo de pacote tem retornos significativos de respostas de seus funcionários, proporcionando melhorias em sua qualidade de vida, e com isso, fortalece e mantém seu quadro de empregados. Além de ter o engajamento de seus colaboradores, atrai mais profissionais qualificados, melhora a imagem da empresa e tem a possibilidade de crescimento na empresa que acontece de forma interna e externa.

Marras (2012, p. 168), diz “Um programa de benefícios atende normalmente a dois campos de objetivos: (i) da organização e (ii) dos indivíduos”.

Artigos de pesquisas, realizadas com algumas empresas confirmam esta tese de que toda empresa deve ter um plano de benefícios em sua política.

Em uma pesquisa realizada por Salomão (2015), para a revista EXAME, temos o relato de que:

Cada vez mais os benefícios previstos em lei estão consolidados nas empresas brasileiras. Além disso, regalias extras estão crescendo, como forma de reter talentos e melhorar a competitividade. De acordo com pesquisa, assistência médica é o principal benefício oferecido pelas empresas brasileiras, concedido por 99,5% das companhias. Logo em seguida, surge o seguro de vida, correspondendo a 94% das empresas com o tipo de benefício. Os dados são de uma pesquisa da Aon, empresa de gestão de riscos, corretagem de seguros e consultoria em benefícios e capital humano. (SALOMÃO, 2015).

Benefícios Flexíveis

Existem benefícios que podem suprir a necessidade de alguns funcionários, porém de outros não. Os benefícios flexíveis surgiram para preencher esta lacuna de necessidades individuais. Porque a necessidade de um, pode não ser a mesma do outro, sendo assim, o melhor que a organização poderia ofertar, seriam opções de benefícios que se adequassem a variedades de precisões de seus funcionários.

Robbins (2005, p. 177), nos propõe “Os benefícios flexíveis são planos que permitem aos funcionários escolher entre diversos itens de um cardápio de opções de benefícios. A idéia é permitir que cada funcionário escolha seu pacote de acordo com suas próprias necessidades e situação”.

Este tipo de benefícios ainda não é adotado pela maioria das organizações, boa parte opta pelos benefícios fixos que atendem todos os funcionários independente de suas particularidades. Mesmo que este tipo de plano proporcione um bom resultado, ele acaba abrangendo cargos e posições variados para que o mesmo se adeque as necessidades e escolhas.

Marras (2012, p. 168), aponta que “Esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos”.

Mas também nos explica as particularidades desta política e casos específicos, em sua prática:

A política de benefícios flexíveis, na verdade, é diretamente proporcional à posição (cargo) do funcionário na empresa: quanto mais alto o cargo (gerente, diretor, vice-presidente etc.) mais amplo é o leque de possibilidades com relação ao pacote de benefícios flexíveis. De uma maneira geral, o que o mercado pratica com mais frequência são os benefícios considerados “nobres” ou mais onerosos, como seguro saúde (convênio médico), plano de aposentadoria especial e outros. Contudo, há empresas que permitem, aos funcionários que se interessam por esta prática, criar uma cesta de benefícios do seu interesse a partir de um menu composto de dezenas de itens, previamente valorizados, dando aos colaboradores internos a possibilidade de escolher não só o tipo de benefício que deseja, mas, também, o valor total a ser inserido no cálculo de sua remuneração. (MARRAS, 2012, p. 168).

Valores intrínsecos e extrínsecos

Existem necessidades de cada indivíduo que podem ser supridas através de um plano de benefícios.

Um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos: as necessidades intrínsecas (que não têm por motivação fatores externos e estão concentradas as escolhas dos seres humanos) e extrínsecas

(aonde a recompensa externa é esperada pelo indivíduo). Em uma explicação mais detalhada sobre o assunto o autor salienta que:

As necessidades intrínsecas são as necessidades endógenas que nascem e florescem no interior de um indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico como: necessidades sociais, de relacionamento, de status etc. e podem ser supridas pela organização por meio de políticas, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento deste tipo de necessidade de acordo com a tipicidade do ambiente, o momento vivido pela empresa e a intensidade das necessidades sentidas. (MARRAS, 2012, p. 169).

Com sentidos opostos, o autor nos elucida sobre as necessidades extrínsecas.

São as necessidades exógenas, que têm origem no mundo externo ao indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos como: incentivos financeiros, serviços, seguros e etc.; são estas as necessidades que as empresas satisfazem com “pacotes” (conjunto de benefícios) que, somados ao salário recebido pelo empregado, formam concretamente a sua remuneração. (MARRAS, 2012).

Tipos de benefícios

Os benefícios podem ser classificados em compulsórios (são os impostos por lei em acordo ou convenção coletiva), ou espontâneos (os oferecido pela organização de espontânea vontade), e se distinguem entre si por sua obrigatoriedade.

Como dito por Marras (2012, p. 169), os benefícios compulsórios “São aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de norma legal como acordos ou convenções coletivas de trabalho”.

Todo empregado deve ser remunerado e existem benefícios aos quais, cada empresa opta por conceder dentro dos que não são considerados obrigatórios. Mas existem alguns que mesmo o empregado não dispondo de seu trabalho, ele tem o direito de receber tal benefício.

“O empregado é remunerado pelo período trabalhado e, para tanto, recebe salário e benefícios pela empresa. Mas, há situações em que, mesmo sem trabalhar,

tem o direito de receber o necessário para sua sobrevivência”. (DESSLER, 2014, p. 304).

Dessler (2014, p. 305), nos direciona em sua explicação, sobre os chamados de benefícios assistenciais:

Benefícios assistenciais, referentes a seguro-desemprego e licenças em geral, remuneradas em razão do afastamento dos empregados, normalmente em decorrência de doenças ou acidentes de trabalho e até mesmo de aposentadorias. Embora pagos pelo governo, a origem de tais pagamentos decorre das contribuições mensais feitas pelos empregadores, com referência a cada um de seus empregados, por meio do recolhimento de parcelas mensais para o Instituto Nacional de Seguridade (INSS).

Na figura 42, temos alguns exemplos de benefícios compulsórios:

Figura 42 - Benefícios compulsórios



Fonte: (METODISTA.BR, 2020)

Entretanto os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferta a seus empregados voluntariamente, com a finalidade de atender as necessidades de seu empregado ou tornar o perfil de sua remuneração mais atrativo e criar uma

diferenciação em relação ao mercado, no intuito de atrair novos recursos humanos ou até mesmo manter os que já possuem. (MARRAS, 2012).

A tabela 27 nos traz exemplos de benefícios que podem ser ofertados pelas organizações de forma voluntária, porém existem outros que podem ser adotados.

Tabela 27 - Benefícios espontâneos mais aplicados

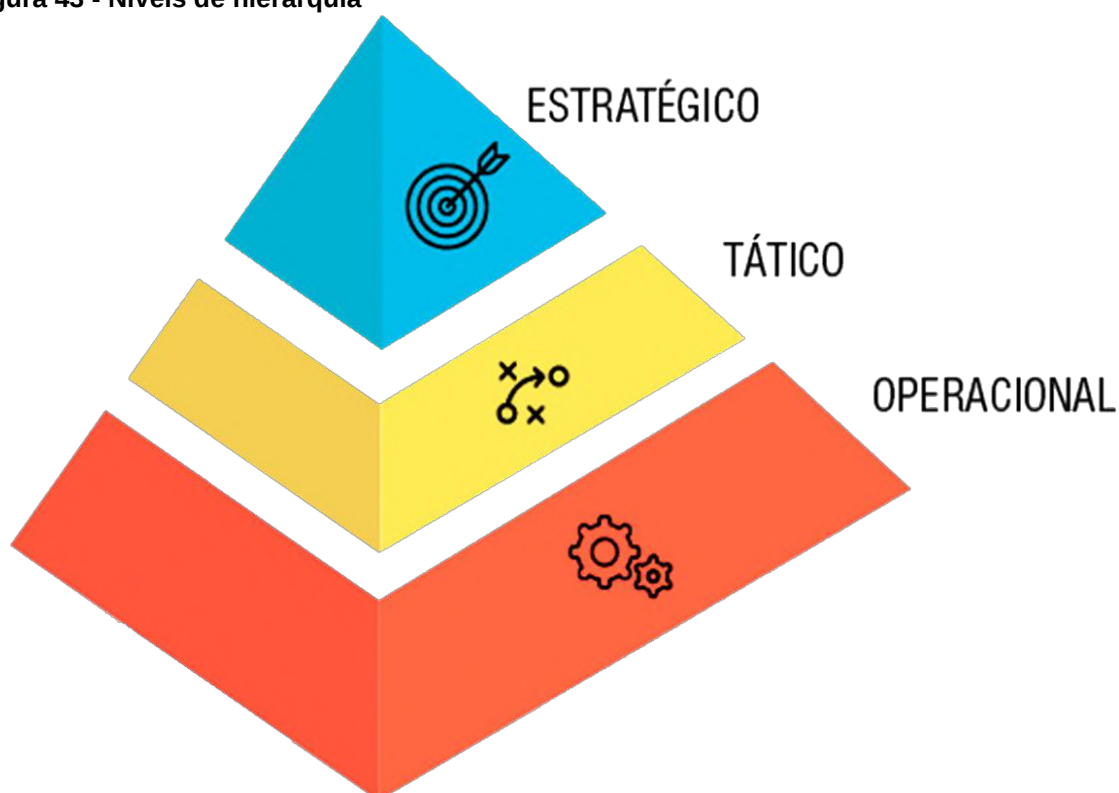
Tipo de benefício	% de Incidência Na amostra
Restaurante	100
Seguro de vida	100
Assistência médica	100
Festas para empregados	75
Transporte	70
Cesta básica	60
Seguros de acidentes pessoais	60
Veículo designado	58
Clube para empregados	58
Pagamento de quilometragem	55
Assistência odontológica	50

Fonte: (MARRAS & ASSOCIADOS - CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, p. 170)

Em uma boa parcela das empresas, os planos de benefícios podem ser de acordo com os níveis hierárquicos, onde há uma diferenciação dos pacotes adotados entre eles.

Os planos de benefícios concedidos pelas organizações brasileiras podem ser classificados em conformidade com os grupos hierárquicos de estrutura organizacional. Ou seja, é comum verificar que para cada nível da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional) encontrar-se-á um tipo de plano de benefícios diferenciado. (MARRAS 2012, p. 171).

Na figura 43, temos a representação dos níveis hierárquicos, na pirâmide.

Figura 43 - Níveis de hierarquia

Fonte: (DINAMICAEJ.COM.BR, 2019)

E em muito dos casos de adoção desta prática, o executivo tem a possibilidade de escolher quais benefícios integrarão seu pacote de acordo com suas necessidades. Na tabela 28, temos alguns exemplos de benefícios que podem compor o pacote de benefícios de um executivo, dentro de seu salário nominal.

O pacote de benefícios para o executivo se torna atrativo, por satisfazer suas necessidades, além de proporcionar a isenção dos impostos sobre os benefícios, que foram adquiridos pela organização. (MARRAS, 2012).

Tabela 28 - Exemplos de benefícios para executivo aplicados no mercado

Benefício	Valor*
Automóvel para uso próprio, 24 horas, com todas as despesas pagas (combustível, seguro e etc.)	2.000
Segundo automóvel para a família nas mesmas condições	1.500
Cartão de crédito	2.000
Aluguel de residência	2.500
Pagamento de empregadas domésticas	1.000
Pagamento de vigias (para a residência)	1.000
Viagem de férias ao exterior, extensiva à família.	1.000
Plano de complementação de aposentadoria	750
Bônus anual	3.000
Ações da companhia	3.000
Valor mensal pago a títulos de benefícios	15.750

Fonte: (MARRAS, 2012, p. 171)

Um dos benefícios mais concedidos a profissionais de alto escalão (presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes de primeira linha), são os veículos e correspondem a uma parte considerável de sua remuneração total. Este salário indireto é disponibilizado geralmente, com todas as despesas arcadas pela organização, como: combustível, blindagem, manutenções etc., por isso passou a ser um dos mais fortes aliados na atração e retenção de talentos. (MARRAS, 2012).

Além destes benefícios podemos citar outros que são ofertados há estes tipos de profissionais com níveis altos na hierarquia de uma organização, tais como: seguro de vida, conceder escola dos filhos, 14º salário, pagamento de academia e outros subsídios para o bem estar.

Para os funcionários que fazem parte do grupo tático (da pirâmide), temos como itens que poderiam compor seu pacote: o plano especial de assistência médica, seguros de acidentes pessoais, refeitórios e menus especiais,

estacionamentos reservados, horários flexíveis, checkup médico periódico e assistência odontológica. (MARRAS, 2012).

Os colaboradores que fazem parte do operacional têm por benefícios um pacote mais simples, mas que baseado no seu poder aquisitivo e o que, o satisfaria, acabam suprimindo suas necessidades essenciais e de sua família.

Este plano de benefícios básico como citado por Marras (2012, p. 172), compõem-se de: refeitório ou ticket-restaurant subsidiados, plano standard de assistência médica, seguro de vida em grupo, transporte subsidiado e cesta básica.

A empresa Brechó JRV, optou por não fazer grandes contratações de funcionários neste início de negócio, por ser um pequeno empreendimento e se dispor de recursos dentre as empreendedoras que compõem a empresa, com habilidades no segmento varejista. Futuramente haverá o levantamento de dados para analisar a necessidade e os recursos necessários para realizar tais contratações, onde serão adotados benefícios que se encaixem com o perfil da empresa e de seu (s) colaborador (s).

Os benefícios compulsórios na categoria do empreendimento e o benefício espontâneo adotado para os sócios e os funcionários da empresa Brechó JRV serão, os especificados na tabela 29.

Tabela 29 - Benefícios da empresa Brechó JRV

Benefícios espontâneos	Valor
Coffee Breack no fim de Ano	1 vez ao Ano
Day off de aniversário	1 vez ao Ano
Benefícios compulsórios	
Vale Refeição	8,00 reais ao dia
Vale Transporte	De acordo c/ a necessidade

Fonte: As autoras (2020)

4.4.2 Estratégias de motivação e retenção

Motivação

Toda organização precisa ter suas estratégias de motivação para fortalecer seu quadro de colaboradores. Além de a motivação ser um ponto chave que ocasiona também a retenção dos seus funcionários, esta prática é uma questão de reconhecimento, recompensa, de desafios e acaba gerando um clima organizacional positivo.

Robbins (2005, p. 131), define motivação como sendo “O processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora de maneira geral, se relacione ao esforço para alcançar qualquer objetivo”.

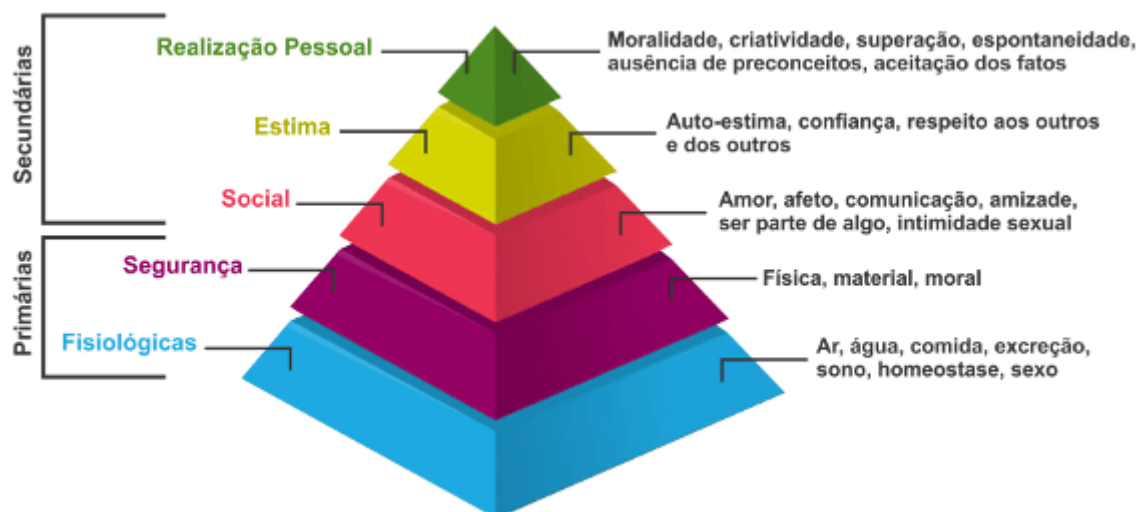
Cada funcionário deve ser motivado de modo individual, porque cada indivíduo se difere um do outro por seus objetivos pessoais, e esta motivação tem que ser uma constante, para que haja retornos significativos. Podendo ser realizada através de campanhas motivacionais.

Existem três teorias mais utilizadas para a aplicação à motivação dos trabalhadores: a teoria da hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos dois fatores.

Segundo Robbins (2005, p. 133), a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow, que segundo o autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades.

A figura 44 cita cada uma destas necessidades humanas, dentro desta hierarquia.

Figura 44 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: (DLOJAVIRTUAL.COM, 2016)

Existem maneiras simples e eficazes, que as empresas podem adotar como estratégias para motivar seus funcionários, como por exemplo: horários flexíveis, criar um espaço de lazer e de descanso, elogiar e reconhecer, permitir que eles tomem decisões, investir em conhecimento e fechar parceria com estabelecimentos próximos à empresa, entre outras, que podem ser baseadas nas necessidades humanas.

A teoria de Maslow representada por uma pirâmide é baseada no fato de que, todo indivíduo se encontra em um destes níveis da hierarquia, e que para satisfazê-lo tem que se identificar em qual nível ele se encontra, para então, suprir suas necessidades, começando pelas mais básicas até chegar ao topo. (ROBBINS, 2005).

Na teoria X e Y de McGregor, conhecida como aquela que trabalha com suposições relacionadas à motivação dos funcionários em uma empresa específica. Onde são tratados de dois tipos diferentes de perfis de comportamento e personalidade de profissionais.

O autor Robbins (2005, p. 133), nos explica essas teorias dizendo que:

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de teoria X; e outra basicamente positiva chamada de teoria Y. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme o conjunto de premissas da hierarquia das necessidades, de Maslow.

Na teoria X de McGregor a ideia que se passa, é de que o homem já possui motivação natural, e que por um impulso da gerência, conseqüentemente haverá aumento do seu status dentro da organização. Suas características se resumem em ressaltar que todo homem tem aversão ao trabalho, que necessita ser controlado até mesmo com punições para que possa cumprir suas tarefas e no fato de que evita cumprir as suas responsabilidades, por ter interesses puramente financeiros e de satisfação pessoais.

A teoria X tem quatro premissas dos executivos: 1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível. 2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições e para que atinjam as metas. 3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que preciso. 4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição. (ROBBINS, 2005, p. 134).

Já a teoria Y de McGregor é baseada nas primícias de que a punição ou sua satisfação depende do contexto em que se encontra, de que o colaborador está disposto a enfrentar suas responsabilidades, em aprender e de gerir suas próprias atividades e carreira profissional, além de, ter o interesse de expor as suas ideias e habilidades em pratica.

Em contraste com as visões negativas da teoria X, as quatro premissas positivas da Y são: 1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir. 2. As pessoas demonstrarão auto orientação e auto controle se estiverem comprometidas com os objetivos. 3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade. 4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores. (ROBBINS, 2005, p. 134).

Temos também a teoria de dois fatores proposta pelo Psicólogo Frederick Herzberg onde são abordados fatores que levam o indivíduo a satisfação e motivação e quais situações as levariam a insatisfação.

Assim como dito por Robbins (2005, p. 134), “A teoria dos dois fatores tem a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a questão: “o que as pessoas desejam do trabalho”?”.

Ele solicitou que as pessoas relatassem o que as faziam se sentirem bem ou mal em seus ambientes de trabalho, e recolhidos dados das informações, ele as tabulou e categorizou. (ROBBINS, 2005).

A figura 45 nos mostra um pouco mais sobre a base desta teoria, onde os fatores higiênicos estão relacionados às condições de trabalho (fatores extrínsecos), como por exemplo: salário, relacionamento com o seu superior, as políticas da organização ou até mesmo o layout que é utilizado para a execução de suas tarefas. E os motivacionais são fatores relacionados ao próprio trabalho (fatores intrínsecos), estão ligados a sua rotina de trabalho, ou seja, nas suas obrigações no cargo que ocupa.

Figura 45 – Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: (FINDGLOCAL.COM, 2020)

Quando os fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras. (ROBBINS, 2005, p. 135).

Existem outros tipos de teorias mais contemporâneas que surgiram baseadas nas mais antigas, e podem ser utilizadas para auxiliar na aplicação da política de motivação nas organizações, mas com o devido cuidado de extrair de cada uma delas os fundamentos necessários para um plano, são elas: a teoria das necessidades adquiridas, teoria de ERG, teoria da equidade, teoria da expectativa e a teoria do estabelecimento de metas.

Criada por McClelland e seus colegas psicólogos nos fins dos anos 1940, que aplicavam o teste de apercepção temática (TAT), nos Estados Unidos. Eles começaram a notar ocorrências pontuais: se a pessoa que estava sendo examinada estava com fome, conseqüentemente ela elaborava histórias citando alimentos. (PEQUENO, 2018).

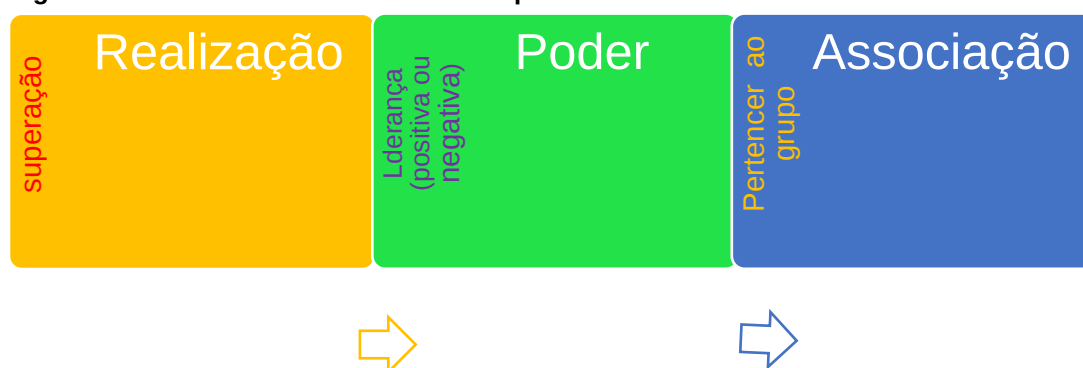
Sendo assim Pequeno (2018), nos encaminha “Os psicólogos passaram, então a examinar variáveis menos óbvias e confirmaram a tendência: quanto mais a pessoa tinha necessidade de alguma coisa, mais essa coisa aparecia em seus relatos”.

A teoria das necessidades adquiridas tem por proposta de explicação que necessidades que acredita que todos os seres humanos possuam: a de realização (ligadas ao desejo de superação de algo), associação (desejo de pertencer a um grupo) e poder (desejos de liderança), porém este poder pode ser de necessidade negativa (exploração, manipulação) ou positiva (socialmente, fortalecimento do grupo).

A primeira necessidade identificada por McClelland e seus colegas foi a de realização, pois notaram que as pessoas com esta necessidade, vislumbravam através das figuras, situações desafiadoras que passavam por outras pessoas de forma imperceptível. (PEQUENO, 2018).

A figura 46 apresenta esta ordem de necessidades sugeridas pelo psicólogo:

Figura 46 - Teoria das necessidades adquiridas



Fonte: As Autoras (2020)

“McClelland logo notou o potencial de sua teoria para o mundo organizacional: pessoas com necessidade de realização são muito mais motivadas por desafios do que por dinheiro”. (PEQUENO, 2018, p. 110).

O psicólogo observando as organizações logo notou a presença de outros tipos de necessidades existentes nos perfis, Pequeno (2018, p. 110), nos relata “Contudo, o psicólogo percebeu também que havia outros perfis dentro das

empresas e acrescentou a sua teoria mais dois tipos de necessidades: de poder e de associação”.

A teoria de ERG é uma teoria que não nega a teoria das necessidades, mas acredita que as necessidades se movimentam dentro da hierarquia.

Pequeno (2018, p. 111), nos informa que “McGregor não foi o único a adaptar a teoria de Maslow ao contexto organizacional. Em 1969, o psicólogo Clayton Alderfer apresentou uma nova teoria das necessidades humanas, mais flexível e mais facilmente aplicável à prática das empresas”.

O psicólogo desconstruiu através de sua teoria, pontos da hierarquia aonde ele identificou certa abrangência de fatores.

Alderfer reagrupou os cinco degraus da pirâmide em apenas três, além de, estabelecer três pontos de divergência em relação à teoria de Maslow. Primeiro ele acreditava que a teoria das necessidades era diferente para cada indivíduo, variando de acordo com cada pessoa e a cultura, portanto a escala para ele seria apenas um ponto de referência. Segundo ele acreditava que uma pessoa poderia ser movida por mais de uma necessidade, abrindo se o leque para gerenciar a motivação. (PEQUENO, 2018).

Segundo Pequeno (2018), por fim ele afirmava que quando uma pessoa chegasse a certo nível de necessidade e a mesma não fosse suprida, esta pessoa poderia voltar a ser motivada por outras já existencialmente supridas, por patamares mais elevados.

A teoria da equidade defende a ideia de que o colaborador compara seus esforços e suas recompensas com os demais. E neste caso para que haja uma motivação é necessário distinguir o que para tal pessoa é considerado justiça (equidade), em relação aos outros.

O autor Pequeno (2018, p. 112), nos explica a origem da teoria da equidade “Formulada pelo psicólogo John Stacey Adams no início dos anos 1960, essa teoria propõe que a motivação de uma pessoa depende de como ela percebe a relação entre as entradas (*inputs*) que ela coloca no trabalho e os resultados (*outcomes*) que obtém”.

A teoria de Adams estabelece pontos iniciais de análise: a pessoa que define se há ou não diferenças de acordo com sua percepção da relação entradas/resultados-podendo ser real ou não; uma relação de altas entradas e baixos resultados não é considerada como ruim (desde que sejam iguais as dos demais) e a percepção pode ser para mais ou para menos em relação às diferenças, isto é, esta pessoa pode sentir-se pouco ou excessivamente recompensada. (PEQUENO, 2018).

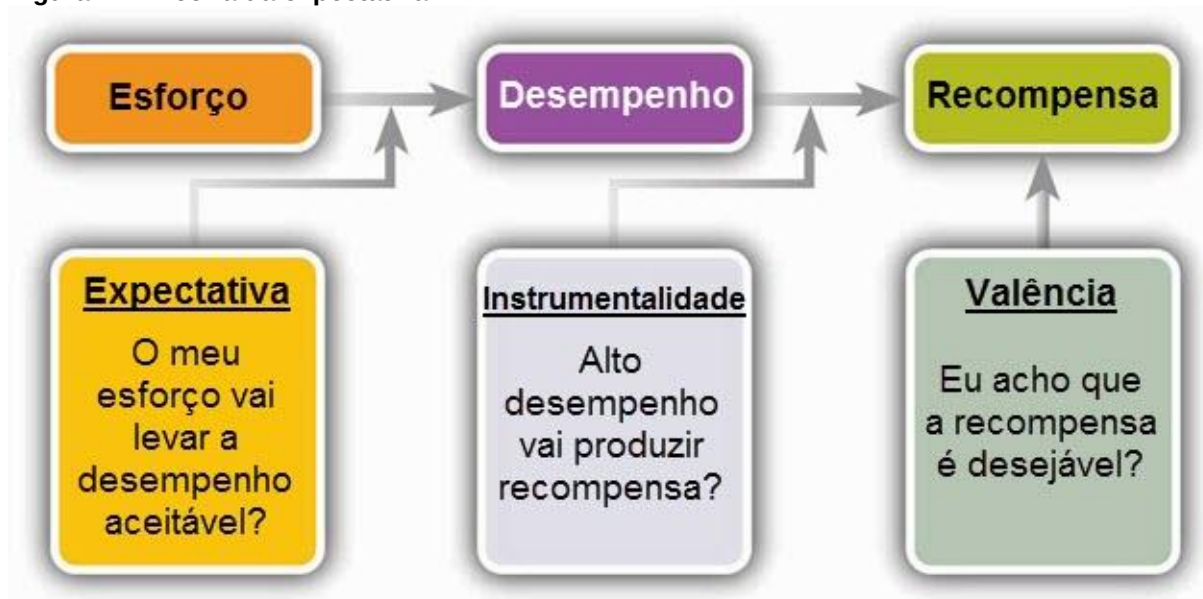
A pessoa que se senti nestas condições de comparação e procurando esta justiça nos fatos idealizados por ela, vai procurar de alguma maneira o equilíbrio na situação.

“Segundo a teoria, a percepção de uma diferença gera tensão dentro da pessoa, que vai procurar (conscientemente ou não) eliminá-la ou reduzi-la”. (PEQUENO 2018, p. 114).

A teoria da expectativa representada com seus três elementos na figura 47 requer uma ligação entre eles para que realmente haja resultados motivacionais, em uma pessoa.

Desenvolvida na década de 1960 por Victor Vroom, a teoria da expectativa é até hoje considerada uma das mais coerentes e completas, segundo a teoria, há três elementos que agem para que ocorra o despertar da motivação. (PEQUENO, 2018).

Figura 47 – Teoria da expectativa



Fonte: (DICAS PMP.PMTECH, 2015)

Porém há a possibilidade de acordo com a teoria, de esta motivação crescer devido alguns fatores, Pequeno (2018, p. 115), nos diz quando isso pode ocorrer: quando a pessoa atribui valor positivo ao resultado esperado, quando ela acredita que seu desempenho irá contribuir para o alcance deste resultado e quando ela acredita ser capaz de ter o desempenho necessário para isso.

Na teoria do estabelecimento de metas a proposta é de que cada indivíduo tem seu desempenho movido por alguns tipos de metas. Mas que o resultado e a meta aplicada é diferente para cada um.

Na década de 1960 e 1970, alguns psicólogos começaram a investigar a relação entre motivação e fixação de objetivos. Entre eles, Gary P. Latham e Edwin A. Locke se descaram por sistematizar a teoria do estabelecimento de metas. Segundo ela, a motivação é a aplicação deliberada de esforços para alcançar um objetivo consciente. (PEQUENO, 2018, p. 115).

Os resultados sempre vão ter diferenças no desempenho de um em relação ao outro, por existir esta diferença devido às metas de cada, mesmo tendo características profissionais igualadas.

De acordo com Latham e Locke, “se observarmos profissionais com níveis semelhantes de conhecimento e habilidade, perceberemos que alguns realizam a mesma tarefa melhor do que os outros, para eles essa diferença ocorre porque as pessoas possuem diferentes metas de desempenho”. (PEQUENO, 2018, p. 115).

As metas estipuladas sugeridas pela teoria, associadas aos seus elementos principais e os de apoio, formam um conjunto de estratégias valiosas para uma boa política de motivação.

Existem elementos importantes para compor a aplicação desta teoria, os métodos podem ser variados, porém devem conter no mínimo esses quatro, segundo o autor Pequeno (2018, p. 115):

Metas difíceis – quanto mais difícil a meta, melhor o desempenho. (pelo esforço que as pessoas utilizam para alcançar tal cumprimento da tarefa); Metas específicas – São mais eficazes do que metas vagas; Metas aceitas pelos funcionários – a aceitação pode ser conseguida: a) pela autoridade do líder, quando ele é visto como confiável, dedicado e capaz; b) pela influência dos colegas, quando a meta é estabelecida para equipe toda; c) por recompensa e incentivos, como aumento de salários ou troféus; d) pela autoeficácia, isto é, a confiança que a pessoa deposita em sua própria de cumprir a meta (equivale a expectativa, na teoria de Vroom); Feedback – deve ser fornecido ao longo de todo o caminho até o alcance da meta. A pessoa precisa saber se está conseguindo cumprir as etapas intermediárias até o resultado final ou se algo precisa ser melhorado.

Além desses elementos, foram adicionados mais três elementos de apoio para a execução de um programa de metas de qualidade e que tenha bons resultados, quais são: fontes de informação para a fixação das metas, estratégias para enfrentar resistências e as políticas de apoio. (PEQUENO, 2018).

As adoções das teorias devem ser de acordo com a necessidade da organização em relação aos seus colaboradores em questão, para melhor aplicá-las. Existem vários tipos de políticas de motivação que podem ser praticadas, com a sua adoção.

Segundo Robbins, (2005, 160-183), temos nas políticas de motivação: a administração por objetivos, programas de reconhecimento, programas de envolvimento, esquemas flexíveis na forma de (rodízios de tarefas, enriquecimento de cargos, horário flexível, emprego compartilhado e teletrabalho), programas de remuneração variável e benefícios flexíveis.

A política de motivação administração por objetivos, ainda é bastante utilizada. Consegue-se através dela motivar os colaboradores, por permitir a participação de todos os departamentos trabalhando em conjunto, através de metas diferenciadas, porém, para o alcance dos objetivos da organização.

Administração por objetivos (APO, ou gestão por resultados) segundo o autor, “Delineado por Peter Drucker, coincide bastante com as premissas da teoria do estabelecimento de metas, segundo as quais a autonomia, a fixação de objetivos e o feedback são poderosos agentes motivadores”. (PEQUENO, 2018, p. 117).

A figura 48 demonstra os processos da Administração por objetivos.

Figura 48 - Administração por objetivos



Fonte: (PT.SLIDESHARE.NET, 2009)

Programas de reconhecimento estão sendo muitos utilizados pelas empresas para a motivação de seus colaboradores devido ao seu custo benefício, tornando seu quadro de funcionários mais engajados na adoção desta política.

Pequeno (2018, p. 117), nos diz que estas técnicas de motivação “Visam reconhecer, de modo não material, o bom trabalho dos funcionários. Podem assumir várias formas desde um simples “muito obrigado” dado pelo supervisor até programas formalizados”.

Programas de envolvimento permitem que os funcionários participem mais das decisões das organizações e atribuem algumas vantagens para seus funcionários, os envolvendo com a gestão de forma participativa.

Esta técnica de programas de envolvimento dentro das empresas, de acordo com o autor Pequeno (2018, p. 117):

Incluem: gestão participativa (funcionários participam diretamente da tomada de decisões); participação por representação (funcionários formam comitês e são representados por colegas nas tomadas de decisões); círculos de qualidade (reuniões regulares de pessoas da mesma área para discutir como melhorar a produtividade e o desempenho), e plano de participação acionária (funcionários podem comprar ações da empresa, geralmente por preços abaixo do mercado).

A motivação realizada através de esquemas flexíveis alinha as necessidades dos colaboradores aos objetivos da empresa.

“Esquemas flexíveis buscam tornar a rotina mais interessante e adaptada às necessidades pessoais do funcionário”. (PEQUENO, 2018, p. 117).

Podendo ser aplicados segundo o autor Pequeno (2018), através de: rodízio de tarefas; enriquecimento de cargos; horário flexível; emprego compartilhado e teletrabalho (ou trabalho remoto).

Os programas de remuneração variável tratam de remunerar o funcionário, ou até mesmo equipes, dando lhes recompensas, fora o salário proposto.

Pequeno (2018, p. 118), nos diz que nos programas de remuneração variável “O mais comum é o programa de participação nos lucros ou resultados (PRL), que distribui um bônus vinculado à lucratividade ou desempenho da empresa”.

Referente aos outros tipos de programas de remuneração variável, aplicados individualmente pelo desempenho do funcionário, no Brasil eles dificilmente são praticados, pois não estão dentro dos nossos padrões constitucionais relacionados à igualdade salarial. Comissões sobre vendas e gorjetas são praticadas no Brasil, porém de forma limitada. (PEQUENO, 2018).

Temos também os benefícios flexíveis, que são propostos ao colaborador, e ele tem a liberdade de escolha, podendo customizar o pacote com benefícios que mais lhe atraiem e de acordo com suas prioridades no momento.

“Sistema em que o funcionário pode optar entre um menu de benefícios, segundo suas preferências e necessidades”. (PEQUENO, 2018, p. 118).

Retenção

Retenção de talentos é o nome dado à estratégia de reter bons talentos em uma organização, evitando que por algum motivo procurem se desligar do quadro de colaboradores.

A retenção de funcionários é essencial para a segurança e desenvolvimento de toda organização, reter bons talentos requer estratégias desde a seleção, para que haja adequação durante todos os outros processos junto ao departamento de recursos humanos, com os perfis adequados dos candidatos e a necessidade que o cargo ofertado solicita.

Segundo Dessler (2014, p. 230), “A rotatividade (voluntária e involuntária), muitas vezes, começa com más decisões de seleção, compostas por treinamento inadequado, avaliações insensíveis e remuneração desigual”.

O processo de retenção necessita da atenção dos gestores, que precisam ser sensíveis ao descontentamento dos seus talentos, quanto ao seu interesse, seu desconforto e sua insatisfação no geral, em relação ao seu trabalho.

O gestor deve entender que a retenção de funcionários é uma questão de gestão de talentos, e que as melhores estratégias de retenção, portanto, são multifuncionais. Por exemplo, os funcionários que não estão interessados em seu trabalho, sentem que não estão adequados a eles, ou aqueles que se sentem sub-remunerados são mais propensos a sair. (DESSLER, 2014, p. 229).

A gestão de talentos torna-se valiosa para que esta retenção aconteça, porém deve estar associada a boas práticas, para que tenha resultados.

“Os empregadores podem lidar com tais questões instituindo práticas eficazes e abrangentes de gestão de talentos. Portanto tentar formular uma “estratégia de retenção” sem considerar todas as práticas de RH é geralmente inútil”. (DESSLER, 2014, p. 230).

Existem métodos que podem ser utilizados conjuntamente e que podem trazer importantes informações, para propiciar a retenção e fazer com que aconteça de forma eficaz e assertiva.

Dessler (2014, p. 230), nos diz que “Resultados de investigação somados aos resultados de pesquisa e conhecimentos de profissionais fornecem ideias sobre os blocos de construção de um programa de retenção abrangente”.

O ponto inicial para o levantamento de dados segundo o autor é descrever uma abordagem abrangente para a retenção de funcionários baseadas em: identificar a magnitude das questões e dos problemas, remuneração (baixo salário), seleção, crescimento profissional, direção de carreira, expectativas significativas, reconhecimento, cultura e ambiente, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, sistemas de práticas de alto desempenho (envolvimento) e uso de análises. (DESSLER, 2014).

Na verdade, o alinhamento entre as necessidades das pessoas que compõem o quadro de colaboradores e os objetivos e necessidades da empresa demonstrado na figura 49, fazem toda a diferença na retenção de talentos de uma organização.

Figura 49 - Engajamento X retenção de talentos



Fonte: (SLIDEPLAYER.COM.BR, 2015)

Há uma tendência acerca da abordagem de gestão e retenção de talentos praticada pelos empregadores através de orientações adquiridas, de que mesmo todos os colaboradores tendo sua importância, o foco neste caso seria em cima dos mais talentosos. (DESSLER, 2014).

A empresa Brechó JRV adotou para as sócias e seus funcionários a política de motivação: horários flexíveis e rodízio de tarefas. Quanto à política de retenção, será praticada a ação de acordo com os objetivos de cada sócia e do perfil de cada colaborador (a), associados aos valores, à cultura e a saúde financeira da empresa, através de dados levantados periodicamente.

4.5 Programa de Desenvolvimento de Pessoal

O desenvolvimento pessoal de uma empresa tem como finalidade abranger e destacar as habilidades de seus colaboradores. Para desenvolver um programa de desenvolvimento pessoal, é necessário realizar um processo de cinco passos, sendo eles: a análise da necessidade de um treinamento que avalia a real necessidade de aprendizado dos colaboradores, o projeto instrucional que une todos os objetivos e recursos, a validação do treinamento, a implementação e a avaliação. (DESSLER, 2003).

De acordo com Dessler (2003, p. 141), existem várias técnicas de treinamentos, como por exemplo:

- Treinamento no trabalho: é a mais familiar entre as empresas, sendo feita pelo funcionário mais experiente, para o funcionário novo.
- Treinamento de aprendizagem: é um processo estruturado onde os colaboradores aprendem com instruções em sala de aula e com o treinamento no trabalho.
- Treinamento por simulação: é uma técnica utilizada fora do ambiente de trabalho, utilizando equipamentos simulados.
- Treinamento para trabalho em equipe: tem como objetivo o aumento da efetividade organizacional pela participação de seus funcionários no planejamento e na organização da empresa.

Segundo Dessler (2003, p. 140), “Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

O empreendimento Brechó JRV, irá ofertar para a preparação e desenvolvimento dos nossos funcionários, cursos profissionalizantes com certificado, podendo ser presencial ou online e workshops, tendo em vista sempre a qualificação do funcionário e a qualidade no atendimento ao cliente.

Para a preparação das sócias do empreendimento, também será aplicado um treinamento de aprendizado, com cursos presenciais e online, workshops, palestras sempre visando à melhoria no atendimento ao cliente, no controle de fluxo de caixa da empresa e na gestão de pessoas.

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 Localização do Negócio

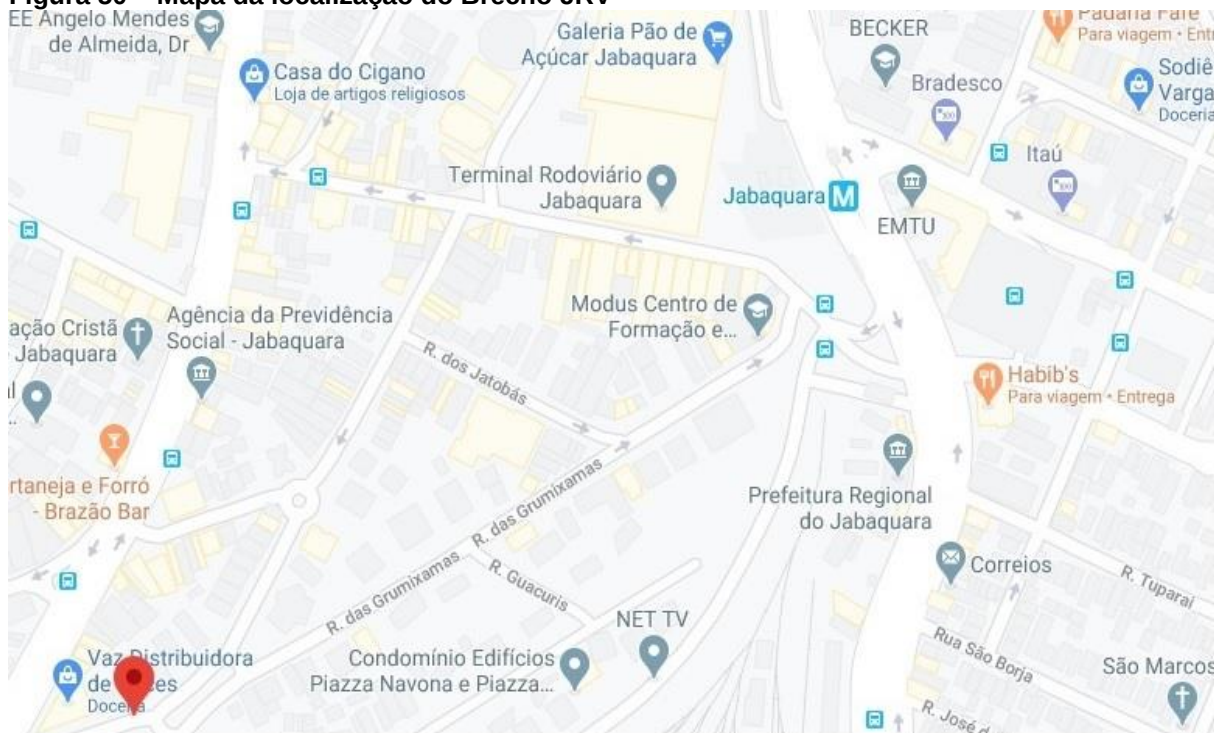
A definição do local do negócio ou comércio é uma das decisões mais importante que o empreendedor deve tomar. E para tomar essa decisão devem-se levar alguns fatores em consideração, como por exemplo: se os clientes têm fácil acesso a loja, a concorrência, o potencial de mercado, a infraestrutura local como o serviço público de transporte, segurança, limpeza etc., estacionamento para clientes e sócios, entre outros. (SEBRAE, 2019).

O Brechó JRV é um salão comercial que está localizado na Rua Grumixamas, no bairro do Jabaquara, na zona centro-sul de São Paulo. Escolhemos essa região

por ser de fácil acesso para nossos fornecedores e clientes, tendo acesso as principais rodovias da cidade, entre elas, a Imigrantes, Anchieta e o Rodoanel trecho Sul, além de ser próximo ao metrô e ao terminal rodoviário Jabaquara, aos bancos Itaú e Bradesco, aos Correios, e a Prefeitura Regional do Jabaquara.

Nas figuras 50 e 51 temos a localização e fachada do empreendimento Brechó JRV.

Figura 50 – Mapa da localização do Brechó JRV



Fonte: (MAPS, 2020)

Figura 51 - Fachada do Brechó JRV



5.2 Leiaute e arranjo físico

Para a sobrevivência de uma organização é essencial saber posicionar os recursos físicos e humanos, para obter a maximização de produtividade que uma empresa precisa. Saber definir *layout* estimula todo o processo produtivo e o circuito de informação, podendo melhorar a tomada de decisão.

A definição do arranjo físico de uma operação produtiva (em inglês, *layout*) diz respeito ao posicionamento dos recursos de transformação (*inputs*) e à alocação de instalações, máquinas e equipamentos, considerando-se questões como movimentações logísticas, armazenamento de materiais, configurações de departamentos, estações de trabalho, escadas, hidrantes, saídas de emergência, corredores e o bem-estar dos trabalhadores de produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009 citado por SEIXAS, 2020, p. 119).

Os envolvidos no processo devem participar da elaboração do *layout*, para que todos tenham conhecimento dos recursos disponíveis.

De acordo com o autor Seixas (2020, p. 119), “O arranjo físico está relacionado ao conhecimento tácito e altamente especializado sobre o assunto em

questão. Portanto, antes de o projeto ser realizado, todos os envolvidos devem ser consultados”.

Um ambiente de uma empresa precisa ser organizado e bem definido, para que os projetos aconteçam conforme o esperado, saber posicionar os equipamentos e insumos ajuda a organização atingir metas e possibilita mudanças positivas dentro da organização, na falta de uma locação adequada dos equipamentos aumenta a chance de atividades inadequada, elevando o risco de acidentes ou baixa eficiência produtiva.

Algumas alterações no posicionamento de máquinas ou suprimentos podem ajudar positivamente com o fluxo de pessoas e materiais e ainda na eficiência de linha. Ambiente mal dimensionado pode afetar negativamente a eficácia da produção, além de gerar ambientes insalubres e impactar os custos da organização. (SEIXAS, 2020).

Para que uma organização atinja os seus objetivos é importante saber qual é o *layout* adequado para o seu tipo de negócio, por isso é bom conhecer todos os arranjos físicos e selecionar o que proporciona as melhores vantagens para a empresa.

“As decisões sobre um arranjo físico são importantes, pois geralmente exercem impacto direto nos custos de produção. Além disto, elevados investimentos são necessários para construir ou modificar o leiaute produtivo. Existem quatro ou cinco tipos de arranjos físicos”. (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 197).

O arranjo por produção ou linha segue uma padronização de produção, o que facilita a visualização e definição do processo.

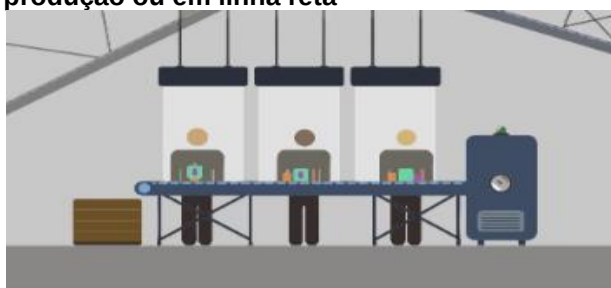
“O arranjo por produção ou em linha é muito utilizado pela indústria e por algumas prestadoras de serviços. Ele segue um roteiro predefinido e também é denominado arranjo em fluxo. Como é de fácil visualização, torna-se fácil o processo de controle”. (SEIXAS, 2020, p. 128).

O seguimento que mais utiliza esse tipo de arranjo físico são as indústrias do ramo de montadoras, alimentícios, programas de vacinação e restaurantes por quilo, devido a clareza no processo.

Indústrias montadoras: Automóveis, bicicletas, motocicletas, eletrodomésticos, brinquedos e aparelhos eletrônicos. Indústrias alimentícias: Engarrafadoras de bebidas, fábricas de massas e biscoitos, frigoríficos; Programas de vacinação em massa: Em casos de epidemias, estandes de vacinação montados em casos de epidemias, para facilitar o atendimento à população. (SEIXAS, 2020, p. 128).

A indústria utiliza esse arranjo de produção devido ao seu método de montagem por linha, o que facilita a produção em fluxo contínuo devido ao seu roteiro de fabricação, demonstrado na figura 52.

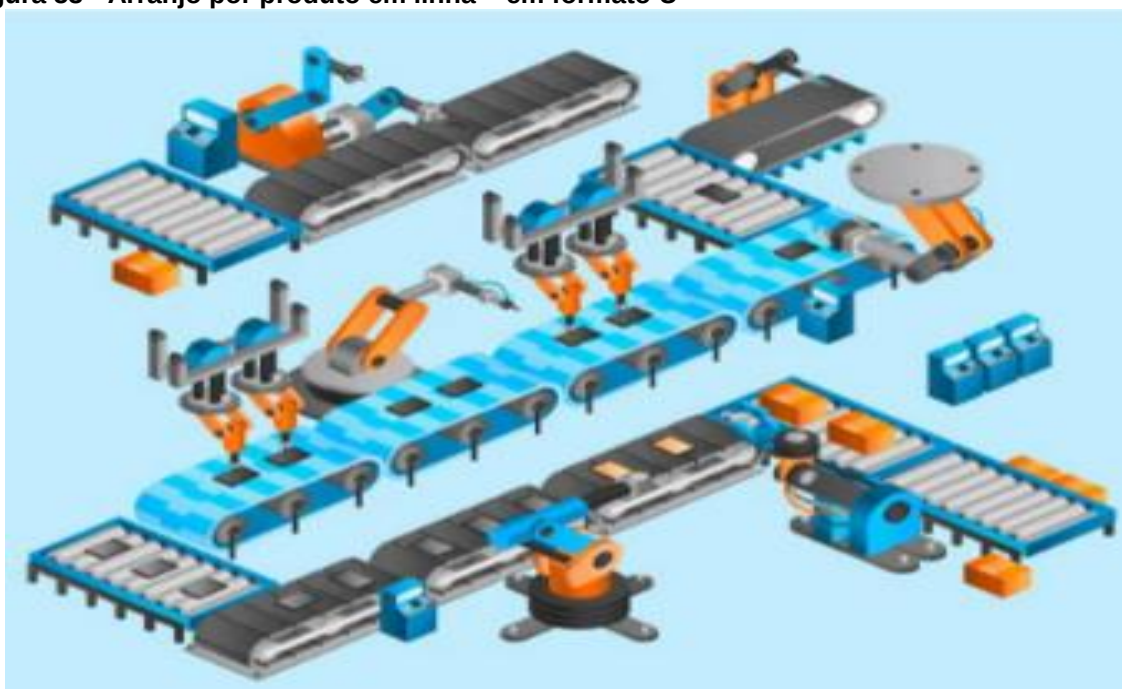
Figura 52 - Arranjo por produção ou em linha reta



Fonte: (SEIXAS, 2020, p.129)

O arranjo físico em linha não é realizado apenas em linha reta, pois também há processos de fabricação em formato de U, este formato ajuda a supervisão do processo, assim como demonstra a figura 53.

Figura 53 - Arranjo por produto em linha – em formato U



Fonte: (SEIXAS, 2020, p.129)

As vantagens e desvantagens em utilizar o arranjo físico por produção ou em linha são: produção em massa com grande produtividade, capacidade de máquina e consumo de material constante, capital elevado em máquinas, trabalhos monótonos, inflexibilidade de linha e gargalos.

É possível assegurar que a divisão de tarefas faz com que a curva de aprendizagem seja muito próxima ao ideal, ou seja, 100%. Mesmo assim é necessário haver um balanceamento da linha de produção e atribuir tarefas nas estações de trabalho para que haja um ritmo cadenciado em sua execução. Dessa forma, não haverá tempo ocioso e o trabalho flui de uma estação para outra. (SEIXAS, 2020, p. 131).

O balanceamento de linha de uma organização é para auxiliar a empresa, a atingir os seus objetivos e na distribuição de tarefas e de materiais para transformação.

“A função do balanceamento de linha é a de atribuir as tarefas aos poucos postos de trabalho para atingir a taxa de produção de forma que o trabalho seja dividido igualmente entre os postos”. (SEIXAS, 2020, p. 141).

O balanceamento de linha é um método muito eficiente, e costuma ser utilizado com vários objetivos dentro de uma organização, entre eles estão distribuir atividades no processo produtivo. Outra atividade fundamental é manter eficiente o ritmo de trabalho no processo de produção, assim como distribuir manter o ritmo ajuda a empresa continuar com um ciclo contínuo de produção, a figura 54 demonstra como uma linha balanceada realiza suas atividades.

Figura 54 - Linha balanceada



Fonte: (SEIXAS, 2020, p. 131)

Com objetivo de agilizar a produção o arranjo físico por processo, mantém os recursos a serem transformados no mesmo ambiente em que se produz, tornando a montagem rápida e eficiente.

“O arranjo por processo agrupa, em uma mesma área, os recursos transformadores e todos os processos e equipamentos que compõem o mesmo tipo e função”. (SEIXAS, 2020, p. 131).

Para que o arranjo físico mantenha os recursos a serem transformados na mesma área é necessário que os processos de produção sejam similares, para que a ambiente continue com a produção adequada.

“Assim, esse arranjo também é conhecido como arranjo funcional e reúne processos com necessidades similares em uma mesma área de operação ou em montagens semelhantes”. (SEIXAS, 2020, p. 131).

A vantagem do arranjo físico por processo é que ele pode ser adaptado de acordo com a necessidade de produção, por isso é uma boa escolha para as empresas.

“Mesmo com diferentes produtos, materiais, informações ou clientes, esse arranjo abrange diferentes processos ou roteiros de acordo com a necessidade”. (SEIXAS, 2020, p.131).

Por ser um arranjo que abrangem vários roteiros de processo, ele é o mais utilizado devido ao modo como se adapta ao cenário e por manter os recursos a serem transformados por perto, agilizando a produção, porém é necessário um estudo adequado do espaço para que todos envolvidos na elaboração tenham condições de desempenhar suas funções, como demonstrado na figura 55 o arranjo físico por processo precisa de muitos recursos para atingir seus objetivos.

Figura 55 - Arranjo físico por processo ou funcional



Fonte: (SEIXAS, 2020, p. 132)

Este modelo de arranjo físico pode ser utilizado em vários tipos de empresas, porém, é mais utilizado no comercial, devido ao modelo de organização.

Segundo o Seixas (2020, p. 132), “É comum encontrar esse modelo de arranjo em prestadores de serviços e em organizações comerciais”.

Como por exemplo: hospitais, usinagem de peças, tratamentos térmicos de moldes e ferramentas, supermercados e lojas comerciais.

As vantagens que os empreendimentos têm em adotar o arranjo físico por processo são:

- Maior nível de motivação do trabalhador em relação às metas no trabalho;
- Fabricação de produtos diversificados em quantidade variáveis simultaneamente;
- Menos investimento para instalação da indústria;
- Longos trajetos dentro da fábrica;
- Maior valor agregado de produto e menor diluição de custo fixo;
- Dificuldade de balanceamento;
- Mão de obra especializada e qualificada;
- Maior frequência de preparo e *setup* de máquinas.

O arranjo físico celular considera as informações antes de propor um projeto, ele analisa os recursos a serem transformados e as condições do ambiente, após feito esta análise é possível determinar qual será o melhor meio de produção por arranjo físico por processo ou produto.

De acordo com Seixas (2020, p. 134), “O arranjo físico celular considera os recursos que serão transformados, e após a análise, reúne os processos inteiros ou em partes semelhantes de cada operação para serem colocados em um arranjo físico por processo ou produto”.

Devido a capacidade e diversidade do arranjo físico celular é possível inserir ele de forma positiva dentro da organização.

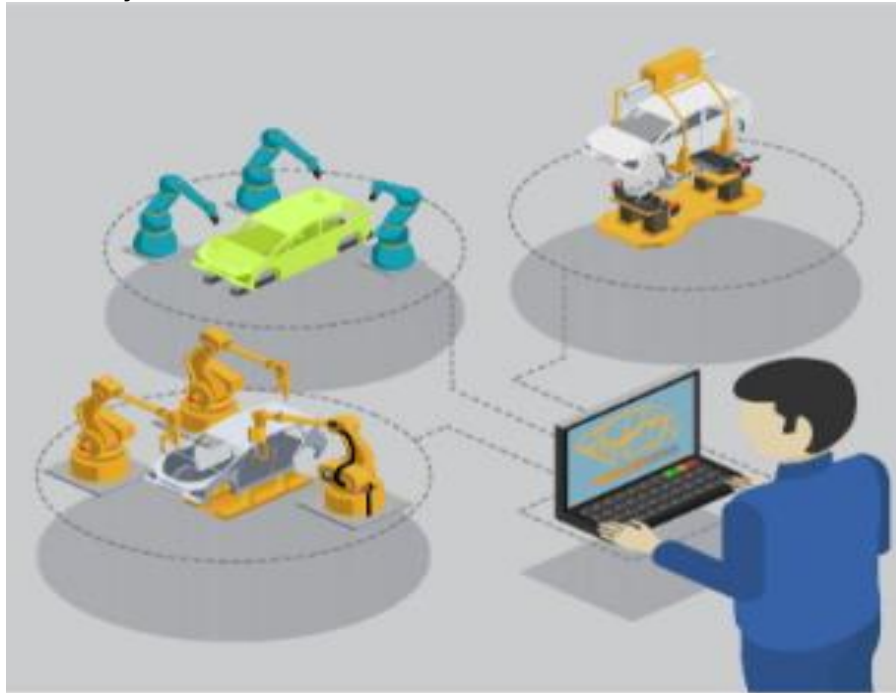
“Ao unir as vantagens do arranjo físico por processo e do arranjo físico por produto, o arranjo físico celular se apresenta como uma técnica mais simples e eficiente”. (SEIXAS, 2020, p. 134).

O arranjo físico celular é utilizado por ser versátil, devido ao modo como uma organização pode adaptá-lo ao ambiente de trabalho, um funcionário pode participar em mais de uma função no fluxo do processo de criação do produto. Como pode-se observar na figura 56.

“Uma vez processado na célula, os recursos transformados podem prosseguir para outra célula, o que reduz os deslocamentos e permite que o mesmo operador efetue vários processos distintos. Portanto, sua característica fundamental é a flexibilidade”. (SEIXAS, 2020, p. 134).

O arranjo físico celular é uma ótima opção para se trabalhar, pois o mesmo pode unir forças com o arranjo físico por produto e arranjo por processo dando um diferencial para a organização, a vantagem em trabalhar com o arranjo físico celular é que, ele é bem mais simples.

Figura 56 - Arranjo celular



Fonte: (SEIXAS, 2020, p. 134)

Esse tipo de arranjo físico é utilizado por:

- Montagem de placas de computadores
- Áreas para produtos específicos em supermercados
- Maternidade dentro do hospital
- Células em escritório
- Lojas de conveniência

Para aplicar o arranjo físico celular corretamente é necessário, reconhecer a suas necessidades, fazer o levantamento dos recursos envolvidos, e saber reconhecer as suas vantagens e desvantagens.

As três fases de implementação do arranjo físico celular são: formação das células; definição do *layout* celular; programação das tarefas para cada células. A Vantagem do arranjo físico celular é que ele resulta em um fluxo de tráfego mais ordenado, reduzindo filas e o tempo de passagem pelo processo de transformação. A desvantagem, porém, é que em algumas situações, os recursos de transformação devem ser duplicados”. (SEIXAS, 2020, p. 135).

O arranjo físico por posição fixa é conhecido pelo fato do produto a ser transformado fica mantido somente em um local devido a sua magnitude.

“O arranjo físico por posição fixa ou posicional é um tipo de *layout* no qual o objeto a ser processado fica estacionado e o que se movimenta na medida do

necessário são as pessoas, os componentes, os dispositivos, as máquinas e os equipamentos”. (SEIXAS, 2020, p.135).

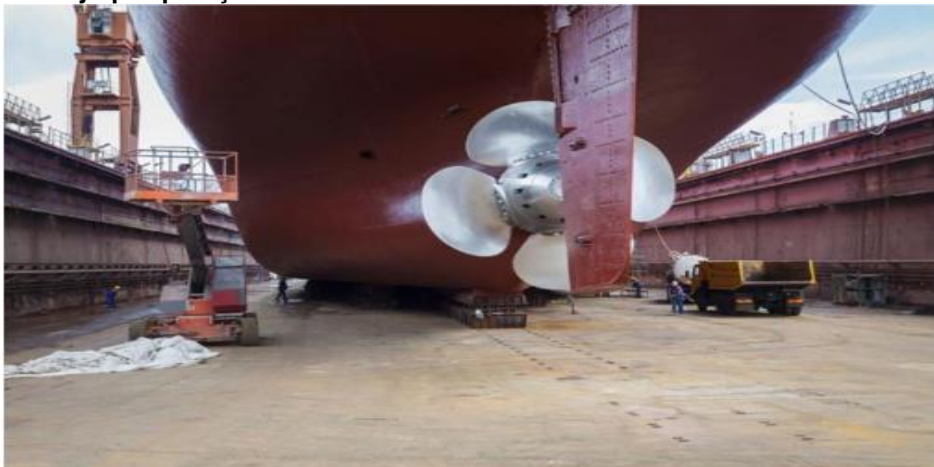
Por ser um produto único e de grande complexidade, este tipo de arranjo físico é o mais adequado para empresas que fazem produtos por encomendas, os produtos solicitados normalmente são de grande porte, como pode ser visto na figura 57.

“A operação de transformação é feita dessa forma em virtude das dimensões do objetivo, da delicadeza do produto, da dificuldade de locomoção, do alto grau da customização e pelo fato de ser um produto único ou fabricado em pequena quantidade”. (SEIXAS, 2020, p. 135).

Este arranjo físico é utilizado em:

- Construção de rodovias;
- Cirurgia de coração;
- Restaurantes de alta classe;
- Construção de navios;
- Construção de aviões;
- Manutenção de computadores de grande porte.

Figura 57 - Arranjo por posição fixa



Fonte: (SEIXAS, 2020, p. 136)

Devido a magnitude dos empreendimentos envolvidos este tipo de arranjo não é eficiente, por cauda da sua baixa produtividade, porém é um método necessário.

De modo geral, esse tipo de arranjo tem baixa eficiência. A eficácia de um arranjo físico posicional está diretamente ligada à programação de acesso ao canteiro de obras e à confiabilidade das entregas, em razão da falta de espaço para a alocação de espaços permanentes e de todos os subcontratados que precisam ter acesso à obra. (SEIXAS, 2020, p. 136).

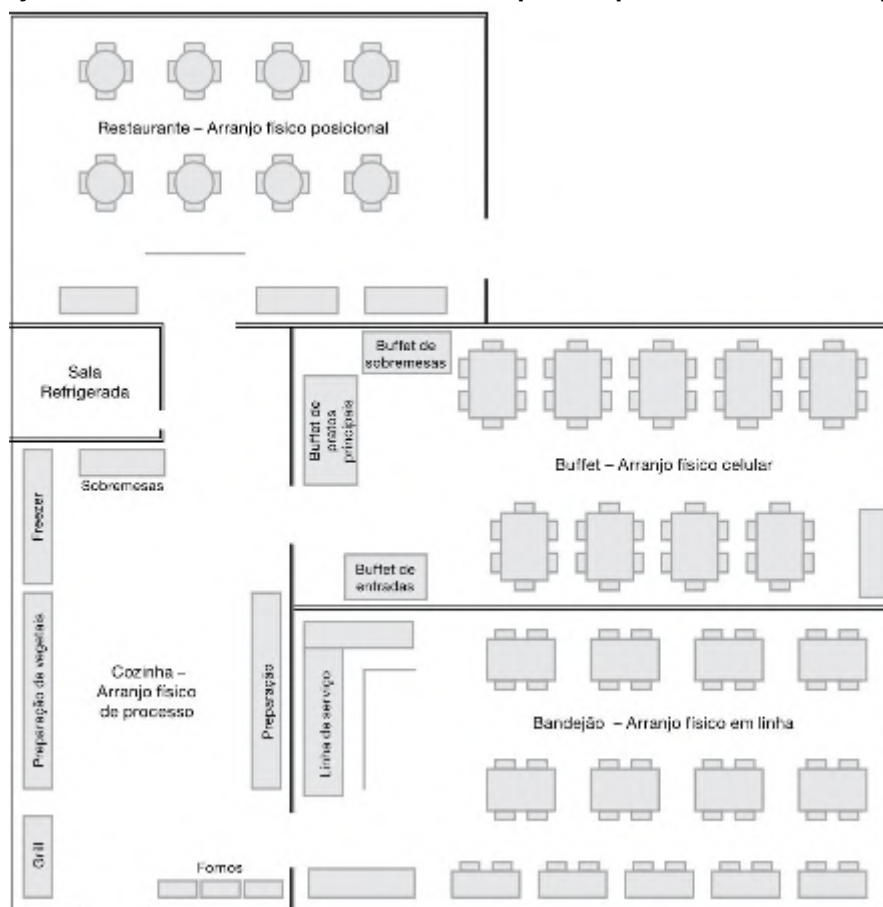
O arranjo misto é uma junção dos arranjos, uma empresa que tem mais de um processo pode utilizar mais de um tipo de arranjo físico, para que a empresa obtenha sucesso e se mantenha organizada.

“O arranjo físico misto, no qual há a junção dos arranjos físicos estudados em um único ambiente ou em setores da mesma organização a fim de obter vantagens de cada tipo”. (SEIXAS, 2020, p. 136).

Por usar mais de um layout, o arranjo físico misto oferece vantagens para uma organização, devido a maneira como pode ser planejado e aprimorado de acordo com a necessidade, ele também pode ser utilizado em mais de um segmento de mercado, a figura 58 mostra como ele pode ser aplicado em restaurante.

“O arranjo físico misto é utilizado quando se deseja aproveitar as vantagens dos diversos tipos de arranjo físico conjuntamente. Geralmente é utilizada uma combinação dos arranjos por produção, por processo e celular”. (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 228).

Figura 58 - Arranjo físico misto de um restaurante com quatro tipos básicos de arranjo físico



Fonte: (SEIXAS, 2020, p.137)

Exemplos de arranjos físicos:

- Hospital;
- Complexo de Restaurantes.

Para uma organização obter o sucesso é importante saber qual é o seu tipo de arranjo físico, depois de definido é possível elaborar planos estratégicos de acordo com a sua necessidade, como representado na figura 59.

“Nos arranjos físicos é importante prever qual é o tipo de produto, sua diferenciação no mercado, o volume a ser produzido conforme o produto, o projeto a flexibilidade de processos, a variação de roteiros e a mão de obra necessária”. (SEIXAS, 2020, p.138).

Figura 59 - Características dos tipos de arranjos físicos

	Tipo de produto	Diferenciação de produto	Volume de produção por tipo de produto	Produção	Projeto	Flexibilidade de processo	Variação de roteiro	Mão de obra
Posicional	Grande	Alta	Uma ou poucas unidades	Sob encomenda	Especial sob encomenda	Alta	Alta	Qualificada
Processo/funcional	Médio / pequeno	Alta	Pequena quantidade	Sob encomenda	Variável/customizável	Alta/média	Alta/média	Qualificada
Celular	Médio / pequeno	Média/baixa	Pequena ou média quantidade	Para estoque	Repetitivo/modular	Média/baixa	Média/baixa	Polivalente
Produto/linha	Pequeno	Baixa/nenhuma	Grande quantidade	Para estoque	Padronizado	Baixa/nenhuma	Nenhuma	Baixa qualificação

Fonte: (SEIXAS, 2020, p. 138)

Para realizar a elaboração de um arranjo físico é necessário saber como se compor um, e quais são as suas necessidades.

De acordo com Seixas (2020, p. 147), “O arranjo físico depende de cinco elementos básicos para o planejamento do *layout*”:

- P: produto, material ou serviço (*product*)
- Q: quantidade ou volume (*quantity*)
- R: roteamento ou processo (*routing*)
- T: tempo (*time ou timing*).

Depois de descoberto o que é necessário para se compor um *layout*, foi visto que para gerência o arranjo físico é preciso ter organização para controlar todos os elementos básicos de uma operação.

“Essa sequência de letras (P, Q, R, S e T) é essencial ao planejador de *layout*, pois inicia com os dados básicos de entrada utilizados no projeto de *layout*”. (SEIXAS, 2020, p. 147).

Planejamento sistemático de layout (SLP)

Devido a particularidade de cada *layout* é raro a utilização de todos na mesma organização. Sendo assim é importante conhecer bem a sua empresa, e definir o mais adequado.

“Com base nos tipos de *layout* apresentados anteriormente, é possível notar que dificilmente será utilizado um *layout* que envolva os quatro tipos de arranjo físico

ao mesmo tempo, pois são analisados as variedades e os volumes de cada processo”. (SEIXAS, 2020, p. 147).

O SLP tem por função demonstrar a cobertura que o método de supervisionar os projetos existentes.

“À Procura de um enfoque mais organizado, o planejamento sistemático de *layout* (*systematic layout planning* – SLP) retrata uma metodologia de ampla aplicação no projeto de um arranjo físico, principalmente em layouts funcionais”. (SEIXAS, 2020, p. 147).

O SLP está envolvido na elaboração do *layout* com o objetivo de manter o local adequado para a execução das atividades, esta ferramenta leva em consideração o fluxo de clientes e suas interações com o ambiente proporcionando o auxílio no controle de serviços, informações e ajustes para um bom desenvolvimento.

“Em meio às adequações, destaca-se a introdução da análise do fluxo de clientes ao modelo, cuja característica essencial é a participação do cliente nos sistemas de operações de serviços”. (Ponsignon; Smart; Maull, 2011; Sampson; Froehle, 2006 citado por SEIXAS, 2020, p. 147).

O SLP utiliza como tripé os conceitos Inter-relações, espaço e ajuste, estes conceitos possibilitam a compreensão desta metodologia.

Segundo os autores, “A metodologia de aplicação do SLP implica que o projeto de um layout está apoiado em três conceitos básicos” (Muther, 1973; Muther; Wheeler, 2000 citado por SEIXAS, 2020, p. 147).

- Inter-relações: Nível de dependência ou proximidade entre as atividades;
- Espaço: Configuração dos itens a serem posicionados, seja em quantidade, tipo ou forma;
- Ajuste: Melhores condições possíveis de *layout* das áreas e dos equipamentos.

Diagrama de relacionamentos de atividades (DRA)

Conhecer a importância das atividades e saber classificá-las é vital para o planejamento de uma organização, assim é possível saber para qual dar a maior atenção ou visualizar que se trata de uma função secundária.

Também conhecida como gráfico de relacionamento de atividade (*Relationship chart activities*) ou Diagrama de configurações, o DRA é uma matriz triangular em que são representados os graus de inter-relações ou proximidade razão de importância entre cada par de atividades (Mother, Hales, 2015, p.5.2-5.4 citado por SEIXAS, 2020 p. 148).

O diagrama ajuda a empresa a classificar as atividades de acordo com a sua importância, usando letras do alfabeto, para auxiliar na compreensão as figuras 60 e 61 ilustram como o diagrama realiza a classificação das atividades.

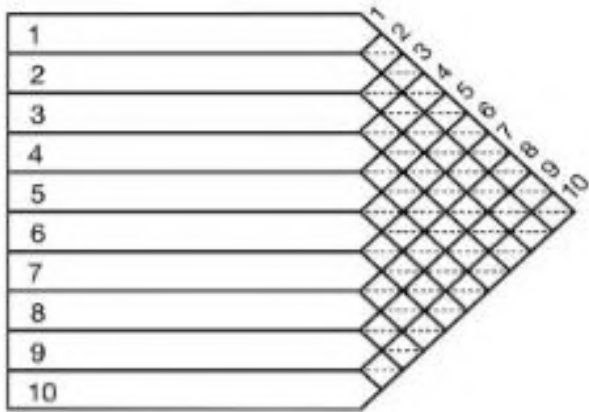
Para utilizar o diagrama, é necessário organizá-lo classificando as inter-relações existentes entre as áreas ou funções. Desta forma utiliza-se as letras A, E, I, O, U e X, que representam os valores dos graus de importância. (SEIXAS, 2020, p. 148).

Figura 60 - Diagrama de relacionamentos de atividades (DRA)

Código	Proximidades
A	Absolutamente importante
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Pouco importante
U	Sem importância
X	Não desejável

Fonte: (SEIXAS, 2020, p. 148)

Figura 61 - Diagrama de relacionamentos de atividades



Fonte: (SEIXAS, 2020, p. 149)

Arranjo físico do Brechó JRV

Por ser uma loja comercial o *layout* escolhido foi o arranjo físico por processo ou funcional, devido ao modo como este arranjo proporciona vantagens competitivas para o mercado de roupas.

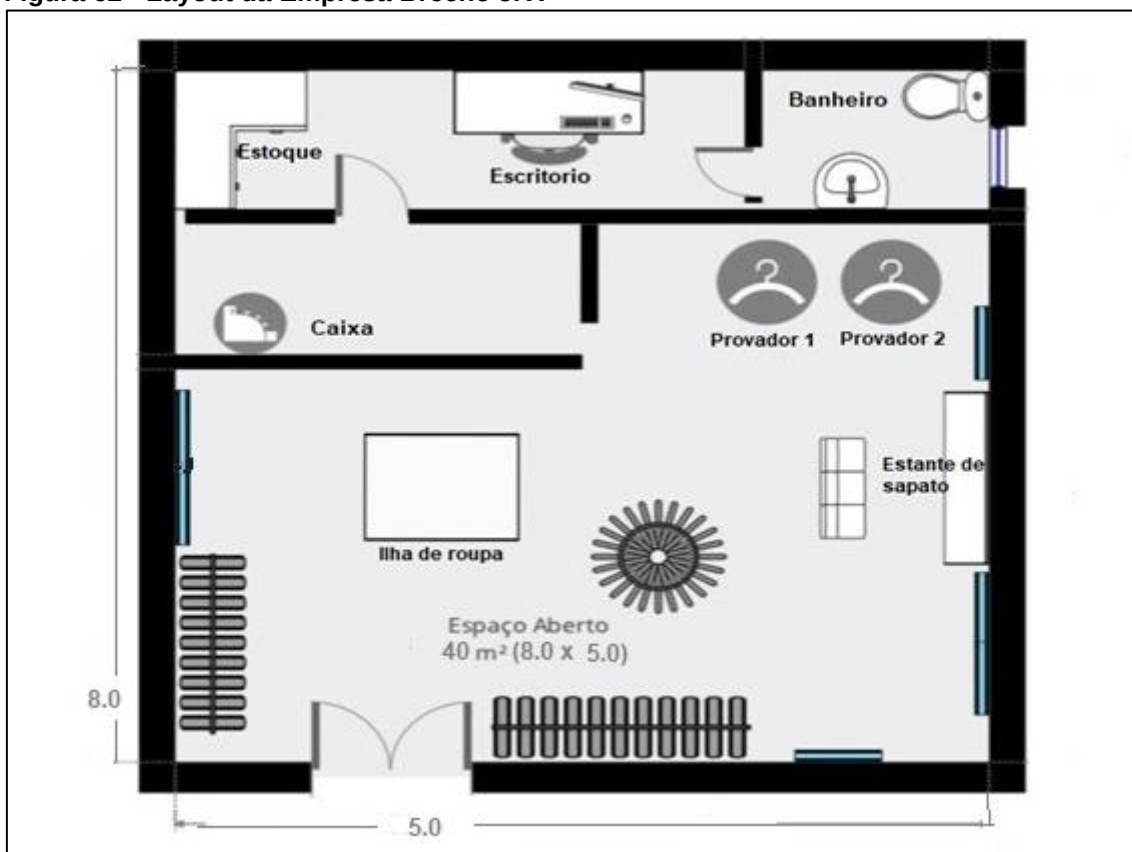
As vantagens na aquisição deste arranjo para o Brechó JRV são:

- Flexibilidade com a variação do produto;
- Facilidade de supervisão, por ser feita em seção;
- Oportunidade de mudanças na sequência dos processos.

O *layout* de uma empresa é a representação dos componentes da fabricação para que possa alcançar os resultados de produção desejados, e tem como objetivo garantir um fluxo de trabalho, material e informação através de um sistema.

No Brechó JRV o *layout* na figura 62, consiste em um espaço físico, composto por três araras de roupa, sendo uma redonda, quatro espelhos, uma ilha de roupa que também é utilizada para demonstração de peças para as clientes, caixa registradora, estoque com um armário, escritório que possui uma mesa com computador e banheiro.

Figura 62 - Layout da Empresa Brechó JRV



Fonte: (MASCI, 2020)

Estas são as atividades externas do Brechó JRV, o quadro15 define o nível de dependência dos setores.

Quadro 15 - Diagrama de relacionamentos de atividades (DRA) Brechó JRV

Razão	Código	Proximidades
1 - Recebimento	E – Especialmente importante.	Movimentação de matéria prima.
2 - Estoque	E – Especialmente importante.	Área compartilhada.
3 - Ilha de Roupas/ estante de sapatos.	I – Importante.	Ponto de visualização dos clientes.
4 - Caixa	A – Absolutamente importante.	Momento de expedição de nota fiscal e contato com o cliente.
5 - Escritório	I – Importante.	Controle do ambiente.

Fonte: As Autoras, (2020)

5.3 Processo de produção e/ ou comercialização

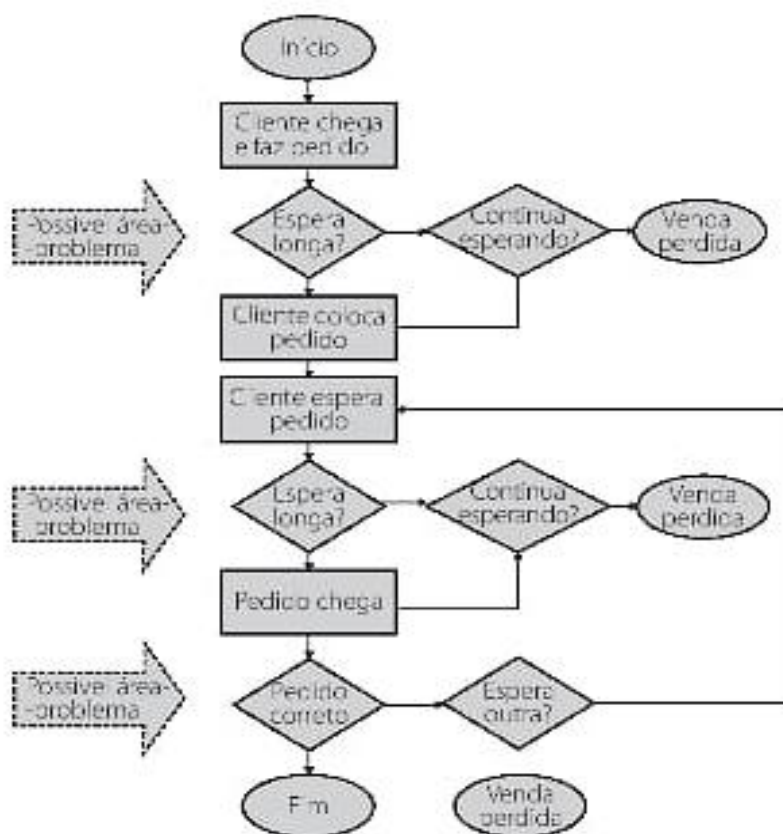
A matriz produto-processo auxilia a tomada de decisão com relação às principais características de produção, que devem ser consideradas em um projeto. Após o produto definido, é necessário decidir o tipo de tecnologia que será adotado

no processo para determinar o tamanho da capacidade produtiva e o perfil técnico de tal produção.

Logo após definir a matriz, é adotada a classificação da produção. Inicialmente pode ser aplicada a fase de análise do processo, que possibilita o detalhamento das atividades envolvidas em todo o processo produtivo. É de muita importância o fluxograma de processo nesse aspecto, pois permite a melhor visualização do fluxo que faz parte da fabricação do produto.

O fluxograma pode ser representado por várias maneiras, do complexo até o mais simples. Conforme Corrêa (2006, p. 214) nos demonstra em seu exemplo com a figura 63.

Figura 63 - Fluxograma simplificado de uma pizza



Fonte: (CORRÊA, 2006, p. 214.)

Tal exemplo caso obtivesse mais informações facilitaria o monitoramento do gerente com maior utilidade e poder de aprimoramento.

Uma proposta de melhoria contínua de qualidade ou com a reengenharia no processo após a produção fabril e lançamento do produto.

Sendo assim Wieneke (2009), nos orienta o entendimento de como um projeto de reengenharia deve ser seguido através do roteiro:

- Definir os objetivos a serem alcançados e os meios de desempenho para o novo processo são utilizados como base os dados de desempenho do processo em forma de comparativo com os requisitos de mercado, sendo fundamental para o aprimoramento do processo.
- Elaborar um mapa de processo de alto nível que contenha os principais blocos agregados de atividades de processo.

Na análise do projeto deve ser considerado alguns princípios tais como, tornar paralelo as atividades simplificando e eliminando quando possível, agrupar as informações mais importantes, centralizar os recursos por meio da tecnologia de informação, projetos, processos de forma que seja feito corretamente da primeira vez de forma que evite retrabalhos.

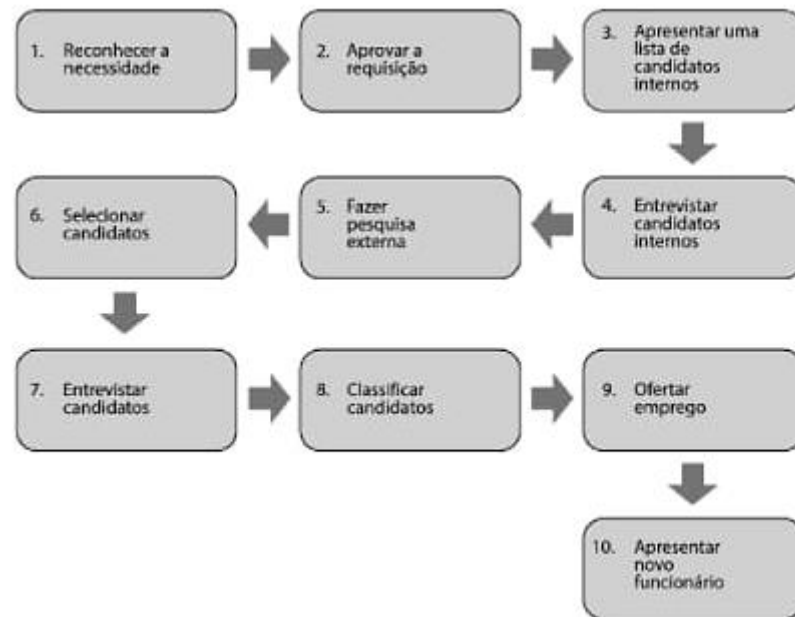
Os fluxogramas são formas de representar por meio de símbolos gráfico, a sequência dos passos de um trabalho, para facilitar sua análise. (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 140).

Uma forma mais simples para visualizar a apresentação das tarefas é através do fluxograma, pois os símbolos geométricos são utilizados para descrever quais são os materiais, serviços e recursos envolvidos, delimitando o caminho que deve ser percorrido para entregar o melhor resultado através da execução do processo.

Existem várias formas de desenhar um fluxograma, alguns deles são: de bloco, padrão, funcional, cronograma e geográfico.

LINEAR/ DE BLOCOS: é um diagrama que escreve a sequência de trabalho passo a passo que compõe o processo. Tal ferramenta ajuda a identificar retrabalhos ou etapas desnecessárias. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 64, referente ao fluxograma linear/de blocos.

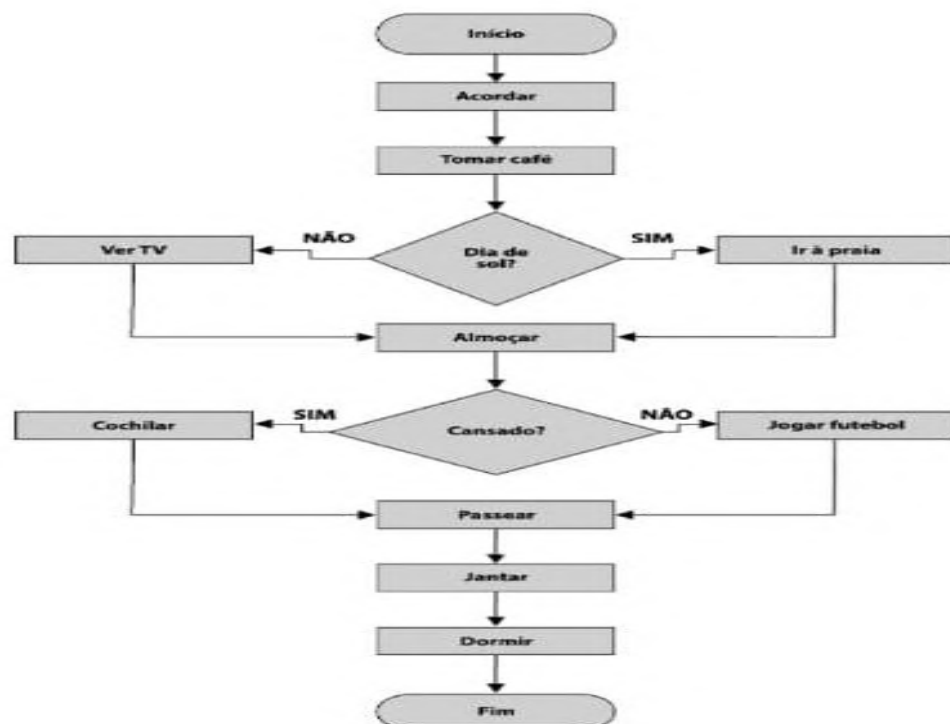
Figura 64 – Fluxograma de bloco



Fonte: (FERRAMENTASDAQUALIDADE.ORG, 2016)

PADRÃO: indica a sequência do funcionamento em processos simples, é um diagrama de blocos que contém pontos de decisão, que depende de uma condição para executar um tipo de tarefa. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 65, referente ao fluxograma padrão.

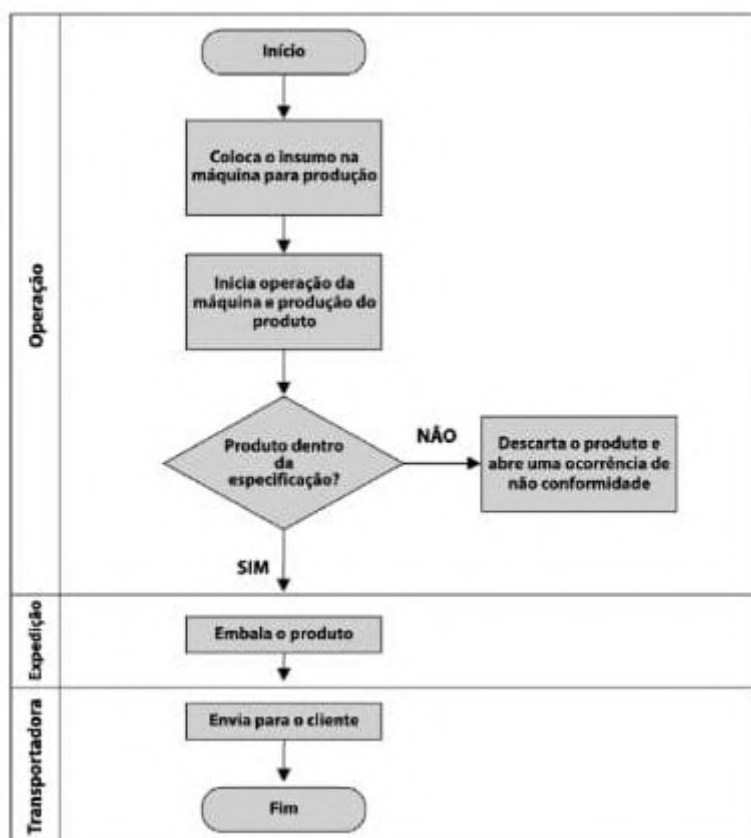
Figura 65 – Fluxograma padrão



Fonte: (FERRAMENTASDAQUALIDADE.ORG, 2016)

FUNCIONAL: mostra a sequência de uma atividade de um processo entre as áreas ou seções por onde acontece. É de muita importância em processos transversais, que passam por diversas áreas até ser concluído, incluem-se também os responsáveis pelos setores que indica o gargalo no processo. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 66, referente ao fluxograma funcional.

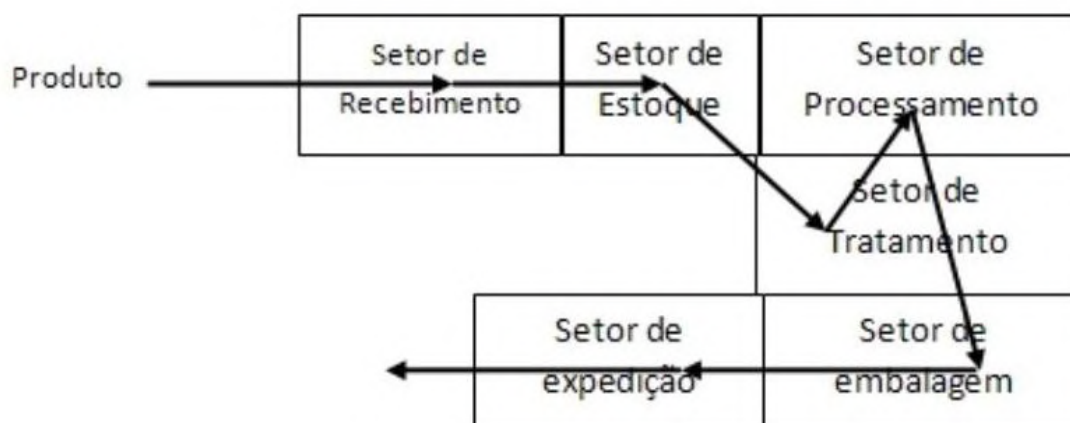
Figura 66 – Fluxograma funcional



Fonte: (FERRAMENTASDAQUALIDADE.ORG, 2016)

FÍSICO/ GEOGRÁFICO: Demonstra o caminho percorrido por um processo no ambiente, geralmente confeccionado sobre uma planta da empresa ou setor. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 67, referente ao fluxograma geográfico.

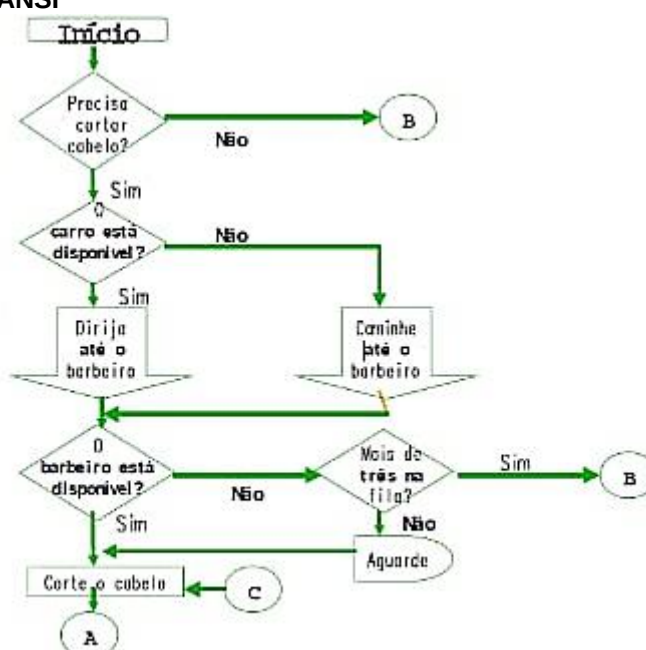
Figura 67 – Fluxograma geográfico



Fonte: (INFOESCOLA.COM, 2020)

ANSI: É o tipo mais complexo, porém o mais completo, pois, apresenta uma relação fiel da interação das etapas do processo, possui uma simbologia internacionalmente compreendida. Conforme demonstra o exemplo básico na figura 68, referente ao fluxograma ANSI.

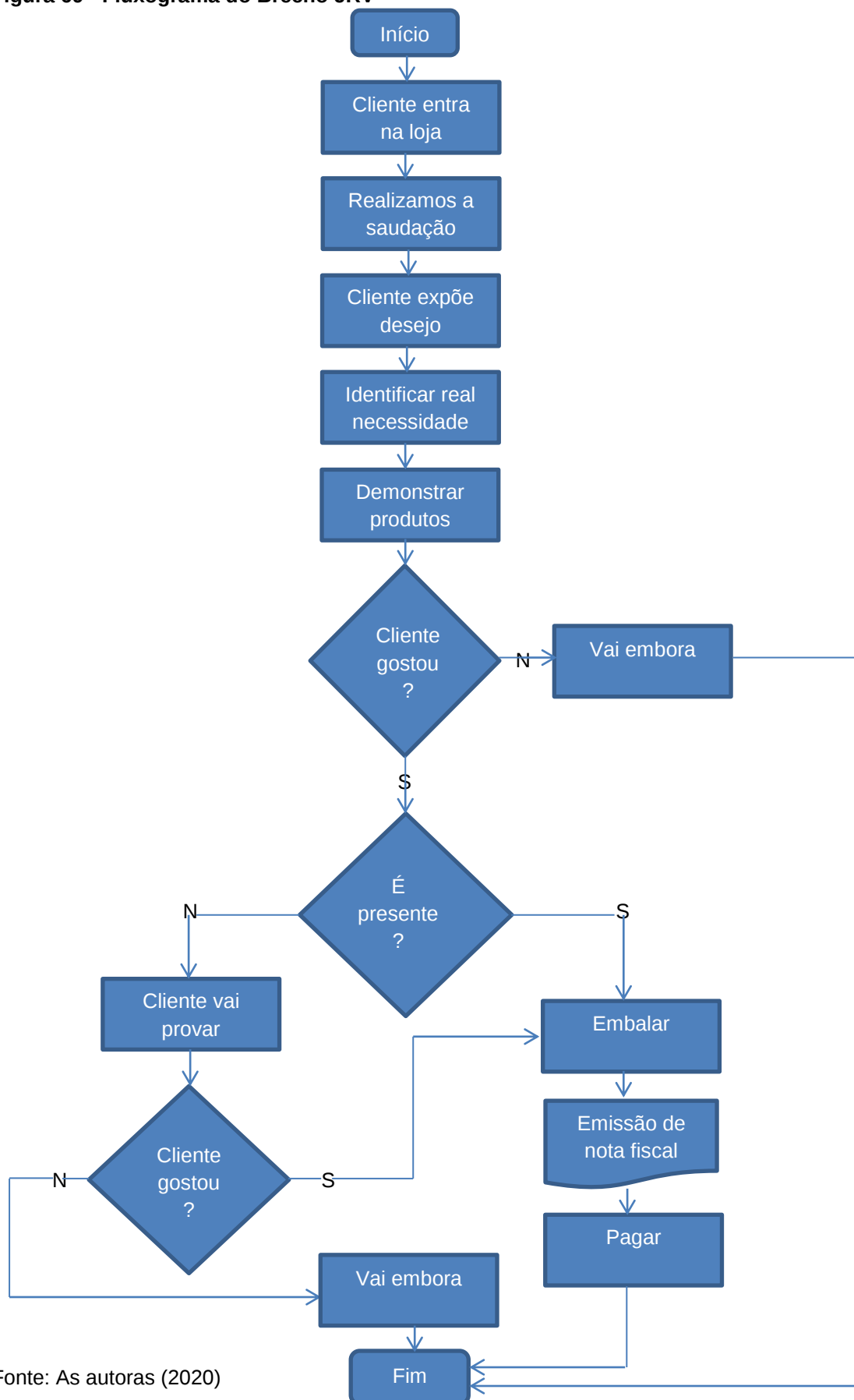
Figura 68 – Fluxograma ANSI



Fonte: (SLIDEPLAYER.COM.BR, 2015)

Na figura 69, temos a demonstração do fluxograma tipo padrão, para retratar os processos do empreendimento Brechó JRV.

Figura 69 - Fluxograma do Brechó JRV



Fonte: As autoras (2020)

5.4 Capacidade de produção e/ou comercial

A capacidade de produção significa o quanto a empresa suporta produzir ou comercializar em um período. Para ter uma ideia do quanto irá atender no mercado é necessário efetuar um bom planejamento da capacidade de produção ou comercial, para que consiga atender a demanda e não perder clientes. Por isso é necessário efetuar um estudo da quantidade de funcionários que será necessário para atuar na produção, de acordo com o tempo que irá gastar em cada produto ou comercialização.

No caso do comércio é preciso ter uma base de quantas pessoas serão atendidas naquele local, sendo calculado por hora ou minutos, o tempo que irá gastar com cada cliente, e prever se a estrutura do local será adequada para atender aquela capacidade. Deve ser feito uma estimativa da capacidade para saber o quanto ela poderá produzir no dia e no mês, através de estudos da movimentação no local e atratividade do produto, é possível estimar essa capacidade.

O termo capacidade, conforme visto, considerou o volume ou a quantidade máxima em condições fixas destes ativos ou instalações. Embora estas medidas possam ser úteis, e frequentemente utilizadas pelos gestores de produção, é necessário também se conhecer a capacidade sob seu aspecto dinâmico. Para isto, deve ser adicionada a dimensão tempo a esta medida. Por exemplo, o cinema tem capacidade para 400 lugares, como cada seção de cinema dura cerca de duas horas, se for considerado o intervalo entre uma sessão e outra, verificar-se que o cinema pode “processar” 1.200 espectadores por dia de oito horas (realização de três sessões). A sala de aula pode “processar” até 80 alunos por dia, se for utilizada para aulas em dois turnos. (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 241).

A Capacidade de comercialização do Brechó JRV será baseada na quantidade de atendimentos realizados por dia, através de estudos realizados da movimentação da região, devido ser próximo ao metrô e terminal de ônibus é possível prever uma movimentação boa, foi realizada uma projeção de demanda, e através dele calculado a quantidade de atendimentos que será realizado por dia, conforme demonstra as tabelas 30 e 31.

Através disso será possível identificar se a empresa irá conseguir atender as suas demandas diárias e mensais. É muito importante ter este conhecimento, pois como trata-se de um negócio pequeno com poucos funcionários, sem o

conhecimento da capacidade de produção e demanda, não será possível alcançar a satisfação dos clientes. Podendo haver uma perda para os concorrentes.

Tabela 30 - Capacidade Operacional

Capacidade Operacional			
Categoria	Quantidade mensal	Quantidades diárias	Tempo médio de Atendimento ao cliente
Atendimentos	1.664	64	*15 minutos

*Atendimentos realizados por 2 atendentes durante o turno de 8h/dia-horário de funcionamento das 10:00 às 18:00h de seg. à sab. (6 horas cada atendente, horários intercalados entre manhã (10:00 às 16:00h e tarde 12:00 às 18:00h) em 26 dias úteis).

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 31 - Horas de trabalho colaboradores

Horas de trabalho colaboradores		
208h/ mês=8h/dia	Horas	Observações
Horas diárias	08: 00	Turno de trabalho
Almoço	00: 30	15 minutos de intervalos (p/ cada 1 das 2 atendentes)
Intervalos	00: 15	15 minutos para paradas adicionais
Perda MOD 9,37%	00: 45	Eficiência 90,63%
Horas úteis	07: 15	

Fontes: As autoras (2020)

Cálculos

- $15 \text{ min} \times (4 \text{ atendimentos/h}) \times 2 \text{ atendentes} = 8 \text{ atendimentos h/dia}$
- $8 \text{ atendimentos por hora} \times 8\text{h/dia} = 64 \text{ atendimentos diários} \times 26\text{d/úteis} = 1.664 \text{ atendimentos mensais.}$

6 PLANO FINANCEIRO

Para o negócio funcionar e obter o sucesso desejado é necessário efetuar um bom plano financeiro, pois é preciso detalhar todo o orçamento da empresa, tanto o custo para abertura, quanto os dos produtos ou serviços que serão comercializados. É necessário ter em mente uma boa gerência do orçamento, analisar tudo que a empresa precisa planejar e considerar tanto os Recursos Materiais quanto os Recursos Humanos.

Para elaborarmos o nosso plano financeiro, devemos ter em mente que o orçamento deve ser cuidadosamente distribuído de acordo com as necessidades e os requisitos do negócio e identificado no início de seu planejamento. Precisamos impor limites máximos e mínimos a serem aplicados em cada orçamento, dividindo-os em categorias. (WILDAUER, 2012, p. 256).

De acordo com o autor, é preciso efetuar um orçamento e ter em mente um gerenciamento conforme o planejado no início, impondo seus limites para conseguir manter a empresa funcionando bem.

6.1 Estimativa de investimentos

A estimativa de investimento é a apresentação do valor que a empresa possui para iniciar suas atividades, e deve ser oferecido em forma de projeção de vendas, de rentabilidade, como recursos financeiros, aplicações realizadas, estoque e capital de giro.

Para abrir um negócio é necessário estar atento ao tipo de investimento que irá realizar, pois fará parte da formação de capital de giro. Isso ajudará muito no futuro da empresa, pois é fato que não funcionará sem dinheiro, mesmo que inicie com um valor alto de investimento, se não tiver um bom planejamento poderá fechar em pouco tempo.

Se existe um fato sobre o empreendedorismo é que sem dinheiro, as chances da sua empresa dar certo são quase nulas. Empresas que estão começando passam por dificuldades ainda maiores já que, enquanto se estabelecem, precisam conquistar novos clientes para garantir o capital. Já demos a dica, mas é importante repetir: a maior parte das empresas vai à falência nos primeiros anos de vida, um bom planejamento pode salvá-lo das estatísticas. (CONCURSO SEBRAE, 2014).

Para buscar qual é o investimento ideal para o início do negócio, é preciso calcular o investimento fixo, investimento pré-operacional e o capital de giro. Com isto será possível efetuar uma análise e descobrir qual o melhor para a empresa naquele momento.

Investimento Fixo: são todos os bens adquiridos para a empresa funcionar, como (móveis, veículos, computadores, máquina de café, araras, cabides, puff, e todos os utensílios necessário para o dia a dia da loja). Ao buscar esses gastos é preciso efetuar uma planilha com todos os itens e preços, analisar e verificar o melhor meio para reduzir gastos, como comprar produtos de segunda mão, alugar alguns itens e até mesmo buscar mão de obra terceirizada.

Investimento pré-operacional: Esses são os gastos efetuados para a empresa abrir, é parecido com o fixo, mas não pode ser considerada por não ser um gasto

que ocorrerá sempre. Nesse caso trata-se de gastos com documentação para funcionamento, legislação, reforma, divulgação inicial e treinamento de funcionários.

Capital de giro: É um valor reserva que a empresa deve obter para utilizar em ocasiões futuras, seja em caso de emergência ou quando houver realmente a necessidade. Para calcular é preciso estimar tanto o estoque inicial, quanto o valor inicial do caixa.

O total de investimentos utilizados para que o Brechó JRV pudesse iniciar suas atividades foi o de R\$ 65.455,62 conforme demonstra a tabela 32, composto pelos investimentos: pré-operacionais R\$ 48.661,47, os investimentos fixos R\$ 7.344,84 e os financeiros R\$ 9.449,31.

Tabela 32 - Total de Investimentos

TOTAL DE INVESTIMENTOS	
Investimentos pré-operacionais	R\$ 48.661,47
Investimentos fixos	R\$ 7.344,84
Investimentos financeiros	R\$ 9.449,31
INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 65.455,62

Fontes: As autoras (2020)

O Brechó JRV realizou todos os trâmites legais necessários para a abertura de uma empresa, desde a criação do contrato social à autorização para emissão de notas fiscais na secretária estadual da fazenda para o ramo de comércio. Logo após foi realizada a reforma do espaço aonde as atividades de comercialização serão exercidas e a aquisição do estoque inicial para o abastecimento de um período de seis meses. Por fim, para que o empreendimento fosse divulgado na região, houve a implementação de plano de marketing realizado através da distribuição de panfletos em estabelecimentos que realizam serviços para o público feminino, como troca de divulgação.

A soma de todas as implementações nos investimentos pré-operacionais resultou em um gasto de R\$ 48.661,47, conforme descrito na tabela 33.

Tabela 33 - Investimentos Pré-Operacional

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	QDTE.	R\$ UNIT.	R\$ TOTAL
Reforma do imóvel	1	R\$ 1.650,00	R\$ 1.650,00
Abertura da empresa	1	R\$ 2.075,40	R\$ 2.075,40
Estoque inicial (6 meses de operação)	1	R\$ 39.953,79	R\$ 39.953,79
Plano de Marketing para o 1º ano	12	R\$ 415,19	R\$ 4.982,28
Outros:	1	R\$ -	R\$ -
TOTAIS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS			R\$ 48.661,47

Fontes: As autoras (2020)

Os investimentos fixos do Brechó JRV foram adquiridos com base nos itens que se julgaram necessários para a abertura de um estabelecimento de pequeno porte que comercializa roupas e calçados femininos. Os itens totalizaram o valor de R\$ 7.344,84, de acordo com a tabela 34.

Tabela 34 - Investimentos Fixos

INVESTIMENTOS FIXOS	QDTE.	R\$ UNIT.	R\$ TOTAL
Arara de cabides	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00
Arara redonda	1	R\$ 119,99	R\$ 119,99
Ilha de roupa	1	R\$ 215,00	R\$ 215,00
Aro de provador	2	R\$ 42,00	R\$ 84,00
Cortina de provador	2	R\$ 49,00	R\$ 98,00
Balcão caixa	1	R\$ 199,99	R\$ 199,99
Computador escritório	2	R\$ 1.349,10	R\$ 2.698,20
Mesa escritório	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Cadeira escritório	3	R\$ 239,00	R\$ 717,00
Puff para sentar-se	4	R\$ 34,99	R\$ 139,96
Armário estoque	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Expositor de sapatos	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Espelhos	4	R\$ 289,00	R\$ 1.156,00
Manequins	3	R\$ 95,80	R\$ 287,40
Tapete entrada	1	R\$ 99,50	R\$ 99,50
Impressora	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Ventilador de parede	2	R\$ 84,90	R\$ 169,80
TOTAIS INVESTIMENTOS FIXOS			R\$ 7.344,84

Fontes: As autoras (2020)

Para que o Brechó JRV tenha uma reserva considerável, foi assegurado um capital de giro no montante de R\$ 9.449,31, para suprir eventuais emergências financeiras conforme a tabela 35.

Tabela 35 - Investimentos Financeiros

INVESTIMENTOS FINANCEIROS	R\$ TOTAL
Capital de giro (despesas dos 3 primeiros meses ou soma dos fluxos de caixa negativos)	R\$ 9.449,31
TOTAIS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$ 9.449,31

Fontes: As autoras (2020)

A projeção de capital de giro foi calculada com base na soma dos três primeiros meses (1º mês: R\$ 3.188,97 2º mês: R\$ 3.130,17 e 3º mês: R\$ 3.130,17), das despesas operacionais fixas do primeiro ano.

6.2 Projeção de vendas

As vendas da empresa têm uma importância crucial, pois é através do seu volume que ocorrerá o sucesso da empresa, afinal, sem vendas a empresa não existirá, pois o lucro vem através delas. Efetuar a projeção de vendas é um ponto principal para que consiga atingir as expectativas, levando em consideração que essa projeção deve ser feita de acordo com a demanda da empresa.

O crescimento das vendas ocorre de maneira proporcional à adequação da empresa no mercado. O orçamento de vendas, no curto prazo, facilita o acompanhamento e o monitoramento das atividades de uma empresa, inclusive permitindo intervenções para reajustar determinados rumos. (LUZ, 2015, p. 19).

Trata-se de realizar uma estimativa ou orçamento do quanto à empresa pretende vender, de acordo com a demanda estipulada no plano de Marketing. É necessário efetuar um bom planejamento, levando em consideração que em determinados meses dos anos pode haver um número de vendas maior, como por exemplo, em épocas sazonais como Dia das Mães, Dia dos Namorados etc., com isso as vendas vão crescendo gradativamente.

Segundo o SEBRAE “Planejar de forma sistemática e permanente contribui para o sucesso das vendas e de seu negócio na medida em que permite desenvolver instrumentos para o monitoramento das metas e quotas estabelecidas”. (SEBRAE, 2016).

É importante lembrar que o potencial das vendas deverá estar atrelado ao potencial de mercado, por isso existem dois pontos importantes que devem ser analisados durante a projeção: analisar as reais condições de mercado e as condições da empresa, isso ajudará a efetuar um bom planejamento das vendas.

Os parâmetros utilizados para projetar o crescimento de vendas do Brechó JRV, foi fundamentado na base mensal de clientes (demanda potencial multiplicada à porcentagem de estimativa de penetração na demanda potencial) vezes a porcentagem de quanto cada produto representava no portfólio da empresa, assim obtivemos as projeções de quantidade de vendas mensais de cada produto para o primeiro ano, de acordo com a tabela 36.

Tabela 36 - Projeção de quantidades de vendas mensais do primeiro ano

Nome do Produto	PROJEÇÃO DE QUANTIDADES DE VENDAS MENSAIS					
	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês
Blusa Feminina	15	19	26	30	34	37
Camisa Feminina	15	19	26	30	34	37
Calça Social Feminina	7	9	13	15	17	19
Calça Jeans Feminina	7	9	13	15	17	19
Vestido	7	8	12	13	15	17
Short Feminino	6	7	10	12	13	15
Cardigan Feminino	5	7	9	10	12	13
Casaco Feminino	5	7	9	10	12	13
Calçado Feminino	4	5	7	7	8	9
Saia	3	4	5	6	7	7

Nome do Produto						
	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
Blusa Feminina	41	48	56	60	63	67
Camisa Feminina	41	48	56	60	63	67
Calça Social Feminina	20	24	28	30	32	34
Calça Jeans Feminina	20	24	28	30	32	34
Vestido	18	22	25	27	28	30
Short Feminino	16	19	22	24	25	27
Cardigan Feminino	14	17	20	21	22	23
Casaco Feminino	14	17	20	21	22	23
Calçado Feminino	10	12	14	15	16	17
Saia	8	10	11	12	13	13

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 37 - Quantidade de vendas anuais

Nome do Produto	QUANTIDADES DE VENDAS ANUAIS				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Blusa Feminina	495	569	655	753	866
Camisa Feminina	495	569	655	753	866
Calça Social Feminina	248	285	327	377	433
Calça Jeans Feminina	248	285	327	377	433
Vestido	223	256	295	339	390
Short Feminino	198	228	262	301	346
Cardigan Feminino	173	199	229	264	303
Casaco Feminino	173	199	229	264	303
Calçado Feminino	124	142	164	188	217
Saia	99	114	131	151	173

Fontes: As autoras (2020)

No decorrer dos anos 2 a 5 houve o aumento da projeção do crescimento de vendas de 15% conforme tabela 37, devido as pesquisas de estatísticas realizadas referente ao tipo de ramo do negócio apontar uma média entre 15% à 20% de crescimento no mercado que está em ascensão.

6.3 Formação de preço de venda

Formar os preços dos produtos ou serviços que a empresa irá comercializar é um ponto muito importante para a gestão financeira do negócio, porque é através das vendas que a empresa terá a garantia que haverá renda suficiente para cobrir os gastos, repor estoque e ter o lucro esperado.

Wildauer nos diz que, “Como estratégia de preço, devemos analisar as vantagens e as limitações de precificação com base no custo fácil de usar, dando ênfase em cobrir os custos. Essas estratégias geralmente não consideram os efeitos do preço na demanda”. (WILDAUER, 2012, p. 118).

Para isto são utilizadas algumas técnicas para calcular o preço de venda, entre elas são:

Precificação por Markup: nesse modelo é utilizada uma porcentagem do preço pago no produto para chegar ao preço de venda.

Precificação pela taxa de retorno: é utilizada a determinação dos custos totais, mais a adição da taxa de retorno desejada para determinar o preço de venda.

Análise de nivelamento: trata-se de uma técnica que analisa e determina o volume de vendas necessário para cobrir os custos de um preço.

6.3.1 Apuração do custo unitário dos produtos

Efetuar a apuração do custo unitário dos produtos que serão comercializados é de extrema importância para a empresa, pois é através desse custo que será formulado o preço de venda do produto. Nesse caso deve efetuar a descrição de todos os itens comprados juntamente com o seu preço, para que seja verificado o quanto foi gasto e assim criar um preço justo, que seja incluso uma porcentagem do preço adquirido e a tributação paga por ele.

Muitas empresas simplesmente determinam o preço por meio da estimativa do custo unitário de produção do produto ou serviço, à qual é direcionada uma margem de lucro. No entanto, as empresas observam os preços dos concorrentes, para não ficar acima deles. É importante lembrar que o custo unitário de produção depende do volume de produção. Para produtos sujeitos a economias de escala, a média do custo unitário de produção decresce com o aumento do volume de produção. A estratégia de preço deve estar atenta à economia de escala. (MAXIMIANO, 2006, p. 100).

Dessa forma, com a revenda do produto conseguirá o retorno do valor que foi gasto e poderá retirar o lucro daquele produto. Com isso terá retorno suficiente para repor o estoque e arcar com as despesas da loja e o lucro fará parte do capital da empresa. Para isto é preciso efetuar o cálculo para obter a informação necessária.

O processo utilizado de igual modo, para a obtenção do custo unitário de cada um dos produtos que compõem o portfólio da empresa Brechó JRV, foi da seguinte forma: o custo da peça adquirida com o nosso fornecedor realizada através de garimpos, somado aos custos do serviço de higienização R\$ 1,02 e o da embalagem usada para embalar os produtos, conforme a descrição da tabela 38.

Tabela 38 - Formação do custo do produto

PRODUTO	HIGIENIZAÇÃO	EMBALAGENS	CUSTO DA PEÇA COM FORNECEDOR	CUSTO
Blusa Feminina	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 40,00	R\$ 44,00
Camisa Feminina	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 40,00	R\$ 44,00
Calça Social Feminina	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 55,00	R\$ 59,00
Calça Jeans Feminina	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 50,00	R\$ 54,00
Vestido	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 50,00	R\$ 54,00
Short Feminino	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 45,00	R\$ 49,00
Cardigan Feminino	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 48,00	R\$ 52,00
Casaco Feminino	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 45,00	R\$ 49,00
Calçado Feminino	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 40,00	R\$ 44,00
Saia	R\$ 1,02	R\$ 2,98	R\$ 70,00	R\$ 74,00

Fontes: As autoras (2020)

6.3.2 Formação do preço dos produtos

Para efetuar a formação de preço da empresa precisa de esforço e planejamento, é necessário analisar o mercado a sua volta e principalmente os seus concorrentes. Ficar atento para não colocar um preço muito abaixo do normal, pois isso irá gerar desconfiança quanto a qualidade do produto e/ou serviço, e não colocar um preço fora da realidade para não perder clientela.

Segundo Kotler “A determinação de preços é difícil porque vários produtos têm demanda e custos relacionados e enfrentam diferentes graus de concorrência”. (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p. 281).

Para efetuar a formação do preço de um produto é necessário realizar um estudo e análise daquele determinado produto que irá comercializar, é preciso verificar se o mesmo será bem recebido, se tem boas vendas no mercado e se o preço é compatível com os seus concorrentes.

É necessário levar em consideração os custos da empresa, as despesas fixas e variáveis, e margem de lucro que pretende alcançar para efetuar a criação do preço. Além disso, é preciso ficar atento para criar um preço que esteja dentro das exigências de mercado, não se distanciando da meta e nem do que é praticado pelos seus concorrentes.

As estratégias de preços geralmente mudam à medida que o produto avança em seu ciclo de vida. O estágio de introdução é particularmente desafiador. As empresas que apresentam um novo produto enfrentam desafios de estabelecer preços pela primeira vez. Elas podem escolher entre duas estratégias gerais: determinação de preços de desnatamento (skimming de mercado) e determinação de preços de penetração de mercado. (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p. 280).

Para estabelecer o preço de venda dos produtos do Brechó JRV, utilizamos o seguinte processo: o preço de custo total de cada peça, somado a técnica de mark-up ($P = C (1+M) / (1-E)$), combinados ao preço médio da concorrência (obtidos de cotações dos produtos de 3 concorrentes).

Como por exemplo, o item blusa feminina: $P = 44,00. (1+60) / (1-14,30\%) = 1,60 / 0,857 = 1,87$, $P = 44,00 \times 1,87 = 82,15 + 100,00 = 182,15 / 2 = 91,08$, arredondamos para R\$ 91,00. Conforme demonstração de formação de preço da tabela 39.

Tabela 39 - Formação do preço do produto

PRODUTOS	custo unitário	custo + markup	preço médio concorrência	preço do produto
Blusa Feminina	R\$ 44,00	R\$ 82,15	R\$ 100,00	R\$ 91,00
Camisa Feminina	R\$ 44,00	R\$ 82,15	R\$ 98,00	R\$ 90,00
Calça Social Feminina	R\$ 59,00	R\$ 110,15	R\$ 125,00	R\$ 117,00
Calça Jeans Feminina	R\$ 54,00	R\$ 100,82	R\$ 120,00	R\$ 110,00
Vestido	R\$ 54,00	R\$ 100,82	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Short Feminino	R\$ 49,00	R\$ 91,48	R\$ 100,00	R\$ 95,00
Cardigan Feminino	R\$ 52,00	R\$ 97,08	R\$ 100,00	R\$ 98,00
Casaco Feminino	R\$ 49,00	R\$ 91,48	R\$ 96,00	R\$ 93,00
Calçado Feminino	R\$ 44,00	R\$ 82,15	R\$ 77,00	R\$ 79,00
Saia	R\$ 74,00	R\$ 138,16	R\$ 140,00	R\$ 139,00

Fontes: As autoras (2020)

O aumento da projeção do preço unitário para os anos de 2 a 5, foi baseado no índice de inflação projetada de 2020 para 2021, somadas a projeção de receita e ações de marketing: (8% = 3% inflação + 2% projeção de receita + 3% ações de marketing).

6.4 Projeção da receita

A projeção de receita é uma previsão de faturamento mensal, baseada na estimativa de vendas e preços dos produtos, onde demonstra quanto a empresa pretende vender.

Ao criar um negócio deve-se efetuar uma estimativa de margem de lucro, a fim de organizar os custos da empresa de acordo com a projeção de receita realizada, e conseguir efetuar um controle do fluxo de caixa. Com isso a empresa conseguirá obter sucesso nos negócios e ter o lucro desejado.

A forma de fazer estimativa de faturamento ou receita está sujeita a fatores externos que podem influenciar no crescimento, como mudanças de comportamento do mercado, cenário econômico, mudanças na economia, inflação, aumento dos juros e possíveis concorrentes. (SEBRAE, 2020).

Através da projeção de vendas o Brechó JRV efetuará uma estimativa do lucro juntamente com o apoio de um contador, será avaliado os custos fixos e variável da empresa e um estudo do quanto a empresa irá vender, para assim descobrir se terá o lucro esperado. A estimativa será feita levando em consideração as mudanças externas, com relação ao mercado e ao comportamento do consumidor.

O Brechó JRV vai ficar atento quanto às mudanças na economia, tributação e estar sempre de olho nos concorrentes, tanto nos antigos quanto nos novos. Com isso, caso ocorra alguma mudança no cenário que seja fora do planejado não será surpresa e terá um plano b para que as vendas não caiam.

Tabela 40 - Projeção de receita de vendas mensais

Preço de venda (Reais)	PROJEÇÃO DE RECEITA DE VENDAS MENSAIS					
	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês
Blusa Feminina	R\$ 1.355,29	R\$ 1.694,12	R\$ 2.371,76	R\$ 2.710,59	R\$ 3.049,41	R\$ 3.388,23
Camisa Feminina	R\$ 1.340,40	R\$ 1.675,50	R\$ 2.345,70	R\$ 2.680,80	R\$ 3.015,90	R\$ 3.351,00
Calça Social Feminina	R\$ 871,26	R\$ 1.089,08	R\$ 1.524,71	R\$ 1.742,52	R\$ 1.960,34	R\$ 2.178,15
Calça Jeans Feminina	R\$ 819,13	R\$ 1.023,92	R\$ 1.433,48	R\$ 1.638,27	R\$ 1.843,05	R\$ 2.047,83
Vestido	R\$ 670,20	R\$ 837,75	R\$ 1.172,85	R\$ 1.340,40	R\$ 1.507,95	R\$ 1.675,50
Short Feminino	R\$ 565,95	R\$ 707,43	R\$ 990,41	R\$ 1.131,89	R\$ 1.273,38	R\$ 1.414,87
Cardigan Feminino	R\$ 510,84	R\$ 638,55	R\$ 893,97	R\$ 1.021,68	R\$ 1.149,39	R\$ 1.277,10
Casaco Feminino	R\$ 484,78	R\$ 605,97	R\$ 848,36	R\$ 969,56	R\$ 1.090,75	R\$ 1.211,95
Calçado Feminino	R\$ 294,14	R\$ 367,68	R\$ 514,75	R\$ 588,29	R\$ 661,82	R\$ 735,36
Saia	R\$ 414,03	R\$ 517,54	R\$ 724,56	R\$ 828,07	R\$ 931,58	R\$ 1.035,09
Receita total	R\$ 7.326,03	R\$ 9.157,54	R\$ 12.820,55	R\$ 14.652,06	R\$ 16.483,57	R\$ 18.315,08

Preço de venda (Reais)						
	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
Blusa Feminina	R\$ 3.727,06	R\$ 4.404,70	R\$ 5.082,35	R\$ 5.421,17	R\$ 5.760,00	R\$ 6.098,82
Camisa Feminina	R\$ 3.686,10	R\$ 4.356,30	R\$ 5.026,50	R\$ 5.361,60	R\$ 5.696,70	R\$ 6.031,80
Calça Social Feminina	R\$ 2.395,97	R\$ 2.831,60	R\$ 3.267,23	R\$ 3.485,04	R\$ 3.702,86	R\$ 3.920,67
Calça Jeans Feminina	R\$ 2.252,62	R\$ 2.662,18	R\$ 3.071,75	R\$ 3.276,53	R\$ 3.481,32	R\$ 3.686,10
Vestido	R\$ 1.843,05	R\$ 2.178,15	R\$ 2.513,25	R\$ 2.680,80	R\$ 2.848,35	R\$ 3.015,90
Short Feminino	R\$ 1.556,35	R\$ 1.839,33	R\$ 2.122,30	R\$ 2.263,79	R\$ 2.405,27	R\$ 2.546,76
Cardigan Feminino	R\$ 1.404,81	R\$ 1.660,23	R\$ 1.915,66	R\$ 2.043,37	R\$ 2.171,08	R\$ 2.298,79
Casaco Feminino	R\$ 1.333,14	R\$ 1.575,53	R\$ 1.817,92	R\$ 1.939,11	R\$ 2.060,31	R\$ 2.181,50
Calçado Feminino	R\$ 808,89	R\$ 955,97	R\$ 1.103,04	R\$ 1.176,57	R\$ 1.250,11	R\$ 1.323,65
Saia	R\$ 1.138,60	R\$ 1.345,61	R\$ 1.552,63	R\$ 1.656,14	R\$ 1.759,65	R\$ 1.863,16
Receita total	R\$ 20.146,58	R\$ 23.809,60	R\$ 27.472,62	R\$ 29.304,12	R\$ 31.135,63	R\$ 32.967,14

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 41 - Receita de vendas anuais

Preço de venda (Reais)	RECEITA DE VENDAS ANUAIS				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Blusa Feminina	R\$ 45.063,50	R\$ 55.968,87	R\$ 69.513,34	R\$ 86.335,57	R\$ 107.228,77
Camisa Feminina	R\$ 44.568,30	R\$ 55.353,83	R\$ 68.749,46	R\$ 85.386,82	R\$ 106.050,43
Calça Social Feminina	R\$ 28.969,40	R\$ 35.979,99	R\$ 44.687,15	R\$ 55.501,44	R\$ 68.932,78
Calça Jeans Feminina	R\$ 27.236,18	R\$ 33.827,34	R\$ 42.013,56	R\$ 52.180,84	R\$ 64.808,60
Vestido	R\$ 22.284,15	R\$ 27.676,91	R\$ 34.374,73	R\$ 42.693,41	R\$ 53.025,22
Short Feminino	R\$ 18.817,73	R\$ 23.371,62	R\$ 29.027,55	R\$ 36.052,21	R\$ 44.776,85
Cardigan Feminino	R\$ 16.985,47	R\$ 21.095,96	R\$ 26.201,18	R\$ 32.541,87	R\$ 40.417,00
Casaco Feminino	R\$ 16.118,87	R\$ 20.019,63	R\$ 24.864,39	R\$ 30.881,57	R\$ 38.354,91
Calçado Feminino	R\$ 9.780,27	R\$ 12.147,09	R\$ 15.086,69	R\$ 18.737,66	R\$ 23.272,18
Saia	R\$ 13.766,65	R\$ 17.098,18	R\$ 21.235,94	R\$ 26.375,04	R\$ 32.757,80
Receita total	R\$ 243.590,52	R\$ 302.539,43	R\$ 375.753,97	R\$ 466.686,43	R\$ 579.624,54

Fontes: As autoras (2020)

Na tabela 40 pode-se verificar que, no decorrer dos meses do primeiro semestre do 1º ano ocorreram oscilações, e a empresa Brechó JRV teve um aumento de projeção de receita do 1º mês para o 2º mês de 25%, do 2º mês para o 3º de 40%, do 3º para o 4º e nos demais meses do 1º semestre houve quedas no crescimento e o aumento foi de apenas 14,29%, do 4º para 5º o crescimento foi de 12,50%, do 5º para 6º de 11,11% e do 6º para o 7º mês de 10%.

Porém, analisando a receita do empreendimento de um modo geral, entre os anos a média de crescimento foi a de 24,14% de aumento, conforme a tabela 41.

6.5 Despesas operacionais

As despesas operacionais são os gastos fundamentais para o funcionamento da empresa e manter o negócio. As despesas fixas são: gastos com materiais de escritórios, materiais de higiene, café, água, materiais descartáveis entre outros. As despesas variáveis: como prestação de serviços, aluguel de carro, tudo que não será mensalmente. As administrativas: que são o pagamento de funcionários e seus benefícios, contas de água, luz, telefone, internet, imposto e aluguel do imóvel. E as despesas comerciais: relacionadas a marketing, redes sociais e comissões, e despesas específicas: que cada empresa possui de modo diferente.

Para obter um bom plano operacional é necessário efetuar a descrição de cada item relacionado aos custos financeiros.

Apresentar cada item com detalhes, etapa por etapa, para oferecer um panorama inicial de operacionalização do negócio, com o objetivo de evitar desperdícios e otimizar as rotinas. Os custos pré-operacionais devem ser projetados, identificando o que será necessário adquirir para que a empresa seja aberta, como o aluguel, a reforma do espaço e as taxas de registro. A lista de equipamentos (ferramentas e veículos, elementos de que a empresa precisará para funcionar) entra no grupo dos investimentos fixos. Nesse momento, deve ser observada a necessidade imediata de cada item ou até mesmo se alguns deles podem ser alugados ou terceirizados. (SEBRAE, 2020).

Tabela 42 - Despesas operacionais mensais do primeiro ano

Saídas Fixas/Operacionais	1º MÊS	2º MÊS	3º MÊS	4º MÊS	5º MÊS	6º MÊS
Aluguel do imóvel	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Água e esgoto	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72
Energia elétrica	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55
Telefonia fixa	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00
Internet	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99
Manutenção de Conta Corrente	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95
Máquina Cartão	R\$58,80	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Material de Escritório	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70
Material de Limpeza	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26
Honorários Contabilidade	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00
Marketing	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outros	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
TOTAIS DESPESAS OPERACIONAIS	R\$3.188,97	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17

Saídas Fixas/Operacionais	7º MÊS	8º MÊS	9º MÊS	10º MÊS	11º MÊS	12º MÊS
Aluguel do imóvel	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Água e esgoto	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72
Energia elétrica	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55
Telefonia fixa	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00
Internet	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99
Manutenção de Conta Corrente	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95
Máquina Cartão	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Material de Escritório	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70
Material de Limpeza	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26
Honorários Contabilidade	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00
Marketing	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outros	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 43 - Despesas operacionais anuais

Saídas Fixas/Operacionais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ÍNDICE	%
Aluguel do imóvel	R\$18.000,00	R\$18.900,00	R\$19.845,00	R\$20.837,25	R\$21.879,11	IPCA	5
Água e esgoto	R\$1.304,64	R\$1.369,87	R\$1.438,37	R\$1.510,28	R\$1.585,80	IPCA	5
Energia elétrica	R\$3.234,60	R\$3.396,33	R\$3.566,15	R\$3.744,45	R\$3.931,68	IPCA	5
Telefonia fixa	R\$600,00	R\$630,00	R\$661,50	R\$694,58	R\$729,30	IPCA	5
Internet	R\$1.559,88	R\$1.637,87	R\$1.719,77	R\$1.805,76	R\$1.896,04	IPCA	5
Manutenção de Conta Corrente	R\$659,40	R\$692,37	R\$726,99	R\$763,34	R\$801,50	IPCA	5
Máquina Cartão	R\$58,80	R\$61,74	R\$64,83	R\$68,07	R\$71,47	IPCA	5
Material de Escritório	R\$3.956,40	R\$4.154,22	R\$4.361,93	R\$4.580,03	R\$4.809,03	IPCA	5
Material de Limpeza	R\$2.247,12	R\$2.359,48	R\$2.477,45	R\$2.601,32	R\$2.731,39	IPCA	5
Honorários Contabilidade	R\$6.000,00	R\$6.300,00	R\$6.615,00	R\$6.945,75	R\$7.293,04	IPCA	5
Marketing	R\$0,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00		
Outros	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	IPCA	5
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	R\$37.620,84	R\$44.501,88	R\$46.476,98	R\$48.550,82	R\$50.728,37		

Fontes: As autoras (2020)

As projeções dos custos e despesas operacionais do Brechó JRV, foram realizadas através de pesquisas e cotações no mercado. O índice de ajuste anual para as despesas operacionais escolhido foi o IPCA de 5% conforme a tabela 43 demonstra, por ser um tipo de índice nacional de preços ao consumidor amplo, que abrange uma parcela maior da população.

6.5.1 Depreciação

A depreciação ocorre quando a empresa faz o lançamento de custos do que adquiriu dos ativos permanentes, são efetuados sistematicamente e com o passar do tempo recebe essa nomenclatura. É efetuado para fins fiscais e para divulgação dos lançamentos de análise financeira quando necessário. As vezes pode acontecer o fato de a finalidade da divulgação de análise financeira não ser de acordo com a legislação, quando isso acontece a empresa opta por um meio semelhante a depreciação para a divulgação desses resultados e para meios fiscais.

De acordo com Gitman “Para fins fiscais, a depreciação é determinada pelo uso do sistema modificado de recuperação acelerada de custo (*modified accelerated cost recovery system*-MACRS). Existem diversos métodos de depreciação disponíveis para fins de divulgação de resultados financeiros”. (GITMAN, 2004, p. 83).

A figura 70 mostra um modelo de tabela, exemplo de como é calculado a depreciação. Valor da máquina comprada: R\$ 40.000,00 com a inclusão de instalação, e prazo de recuperação de cinco anos, com a utilização da taxa da figura 71, foi efetuado o cálculo.

Figura 70 – Método de depreciação

Ano	Custo (1)	Taxas (Tabela 3.2) (2)	Depreciação [(1) × (2)] (3)
1	\$ 40.000	20%	\$ 8.000
2	40.000	32	12.800
3	40.000	19	7.600
4	40.000	12	4.800
5	40.000	12	4.800
6	40.000	5	2.000
Totais		<u>100%</u>	<u>\$ 40.000</u>

Fonte: (GITMAN, 2004, p. 84)

Figura 71 - Taxas de arredondamentos de depreciação por ano de recuperação, usando o MACRS para as quatro primeiras classes de ativos.

Ano de recuperação	Porcentagem por ano de recuperação ^a			
	3 anos	5 anos	7 anos	10 anos
1	33%	20%	14%	10%
2	45	32	25	18
3	15	19	18	14
4	7	12	12	12
5		12	9	9
6		5	9	8
7			9	7
8			4	6
9				6
10				6
11				4
Totais	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>

^a Essas porcentagens foram arredondadas para o número inteiro mais próximo para simplificar os cálculos, ao mesmo tempo que se preserva seu realismo. Para calcular a depreciação *efetiva* para fins fiscais, devem-se aplicar as porcentagens não arredondadas ou usar diretamente o saldo duplamente decrescente (taxa de 200%), juntamente com a convenção de meio ano.

Fonte: (GITMAN, 2004, p. 85)

Tabela 44 - Depreciação

DEPRECIÇÃO					
ITENS DO ATIVO	VIDA ÚTIL (ANOS)	DEPRECIÇÃO ANUAL	QTDE.	R\$ UNIT.	R\$ TOTAL
Arara de cabides	25	4%	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00
Arara redonda	25	4%	1	R\$ 119,99	R\$ 119,99
Ilha de roupa	10	10%	1	R\$ 215,00	R\$ 215,00
Aro de provador	25	4%	2	R\$ 42,00	R\$ 84,00
Cortina de provador	5	20%	2	R\$ 49,00	R\$ 98,00
Balcão caixa	10	10%	1	R\$ 199,99	R\$ 199,99
Computador escritório	5	20%	2	R\$ 1.349,10	R\$ 2.698,20
Mesa escritório	10	10%	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Cadeira escritório	10	10%	3	R\$ 239,00	R\$ 717,00
Puff para sentar-se	10	10%	4	R\$ 34,99	R\$ 139,96
Armário estoque	10	10%	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Expositor de sapatos	10	10%	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Espelhos	0	0%	4	R\$ 289,00	R\$ 1.156,00
Manequins	0	0%	3	R\$ 95,80	R\$ 287,40
Tapete entrada	5	20%	1	R\$ 99,50	R\$ 99,50
Impressora	10	10%	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Ventilador de parede	10	10%	2	R\$ 84,90	R\$ 169,80

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 45 - Depreciação anual

DEPRECIÇÃO					
Item	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	R\$ 6,40	R\$ 6,40	R\$ 6,40	R\$ 6,40	R\$ 6,40
2	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 4,80
3	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50
4	R\$ 3,36	R\$ 3,36	R\$ 3,36	R\$ 3,36	R\$ 3,36
5	R\$ 19,60	R\$ 19,60	R\$ 19,60	R\$ 19,60	R\$ 19,60
6	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00
7	R\$ 539,64	R\$ 539,64	R\$ 539,64	R\$ 539,64	R\$ 539,64
8	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00
9	R\$ 71,70	R\$ 71,70	R\$ 71,70	R\$ 71,70	R\$ 71,70
10	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00
11	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00
12	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00
13	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
14	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
15	R\$ 19,90	R\$ 19,90	R\$ 19,90	R\$ 19,90	R\$ 19,90
16	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
17	R\$ 16,98	R\$ 16,98	R\$ 16,98	R\$ 16,98	R\$ 16,98

Fontes: As autoras (2020)

6.5.2 Folha de Pagamento

A Folha de pagamento é um documento ao qual formaliza todas as verbas e benefícios pagos e descontados aos trabalhadores, o documento é obrigatório e gerado para fins de fiscalização trabalhista. Serve também para deixar os colaboradores cientes do valor bruto e líquido gerado no mês.

Todas as informações são detalhadas para que não haja problemas futuros começando pelos dados do trabalhador e descrição das verbas, como por exemplo, a porcentagem de desconto do INSS 8%, vale transporte 6%, faltas injustificadas e as justificadas, quantidade de horas extras com seu devido valor, porcentagem de extra sendo 50% ou 100% (em caso de feriado), adicional noturno (se ocorrer trabalho noturno), insalubridade e periculosidade (se aplicável), comissão e vale refeição ou alimentação.

A legislação Trabalhista e Previdenciária prevê que a empresa faça o cálculo da folha de pagamento à mão, de forma mecânica ou eletrônica, bem como coletivamente por estabelecimento da empresa, por obra da construção civil e por tomador de serviço, com corresponde totalização. Além disso, a empresa deve manter, em cada estabelecimento, uma via da respectiva folha e recibos de pagamentos. (METADADOS, 2019).

A folha de pagamento pode ser gerada pela empresa ou através de empresas terceirizadas especialistas nesse ramo, fica a critério da empresa decidir o que é mais econômico. Em caso de empresas pequenas geralmente é feita através de um contador, pois essa prestação de serviço geralmente é contratada para cuidar da parte de Departamento pessoal e financeira.

Tabela 46 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 1

ANO 1	% PROVISÕES ENCARGOS	MÃO DE OBRA INDIRETA	
		Assistente de Vendas	Total
Nº. funcionários		1	1
Salário		R\$ 1.331,43	
Provisão férias + 1/3	12,67%	R\$ 168,69	
Provisão 13o. salário	10,86%	R\$ 18,32	
FGTS s/ salários	8,00%	R\$ 106,51	
FGTS s/ férias	8,00%	R\$ 13,50	
FGTS s/ 13o. salário	8,00%	R\$ 1,47	
Total remuneração		R\$ 1.639,92	R\$ 1.639,92
Vale transporte		R\$ 148,91	
Vale refeição		R\$ 208,00	
Vale alimentação		-	
Assistência médica		-	
Seguro vida/acidentes		-	
Total de benefícios		R\$ 356,91	R\$ 356,91
TOTAL FOLHA DE PAGAMENTO		R\$ 1.996,83	R\$ 1.996,83

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 47 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 2

ANO 2	% PROVISÕES ENCARGOS	MÃO DE OBRA INDIRETA	
		Assistente de Vendas	Total
Nº. funcionários		1	1
Salário ajustado		R\$ 1.384,69	
Provisão férias + 1/3	12,67%	R\$ 175,44	
Provisão 13o. salário	10,86%	R\$ 19,05	
FGTS s/ salários	8,00%	R\$ 110,77	
FGTS s/ férias	8,00%	R\$ 14,04	
FGTS s/ 13o. salário	8,00%	R\$ 1,52	
Total remuneração		R\$ 1.705,51	R\$ 1.705,51
Vale transporte		R\$ 228,80	
Vale refeição		R\$ 208,00	
Vale alimentação			
Assistência médica			
Seguro vida/acidentes			
Total de benefícios		R\$ 436,80	R\$ 436,80
TOTAL FOLHA DE PAGAMENTO		R\$ 2.142,31	R\$ 2.142,31

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 48 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 3

ANO 3	% PROVISÕES ENCARGOS	MÃO DE OBRA INDIRETA	
		Assistente de Vendas	Total
Nº. funcionários		2	2
Salário		R\$ 1.440,07	
Provisão férias + 1/3	12,67%	R\$ 182,46	
Provisão 13o. salário	10,86%	R\$ 19,81	
FGTS s/ salários	8,00%	R\$ 115,21	
FGTS s/ férias	8,00%	R\$ 14,60	
FGTS s/ 13o. salário	8,00%	R\$ 1,59	
Total remuneração		R\$ 3.547,47	R\$ 3.547,47
Vale transporte		R\$ 228,80	
Vale refeição		R\$ 208,00	
Vale alimentação			
Assistência médica			
Seguro vida/acidentes			
Total de benefícios		R\$ 873,60	R\$ 873,60
TOTAL FOLHA DE PAGAMENTO		R\$ 4.421,07	R\$ 4.421,07

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 49 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 4

ANO 4	% PROVISÕES ENCARGOS	MÃO DE OBRA INDIRETA	
		Assistente de Vendas	Total
Nº. funcionários		2	2
Salário		R\$ 1.497,68	
Provisão férias + 1/3	12,67%	R\$ 189,76	
Provisão 13o. salário	10,86%	R\$ 20,61	
FGTS s/ salários	8,00%	R\$ 119,81	
FGTS s/ férias	8,00%	R\$ 15,18	
FGTS s/ 13o. salário	8,00%	R\$ 1,65	
Total remuneração		R\$ 3.689,37	R\$ 3.689,37
Vale transporte		R\$ 228,80	
Vale refeição		R\$ 208,00	
Vale alimentação			
Assistência médica			
Seguro vida/acidentes			
Total de benefícios		R\$ 873,60	R\$ 873,60
TOTAL FOLHA DE PAGAMENTO		R\$ 4.562,97	R\$ 4.562,97

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 50 - Folha de pagamento de mão de obra indireta ano 5

ANO 5	% PROVISÕES ENCARGOS	MÃO DE OBRA INDIRETA	
		Assistente de Vendas	Total
Nº. funcionários		2	2
Salário		R\$ 1.557,58	
Provisão férias + 1/3	12,67%	R\$ 197,35	
Provisão 13o. salário	10,86%	R\$ 21,43	
FGTS s/ salários	8,00%	R\$ 124,61	
FGTS s/ férias	8,00%	R\$ 15,79	
FGTS s/ 13o. salário	8,00%	R\$ 1,71	
Total remuneração		R\$ 3.836,94	R\$ 3.836,94
Vale transporte		R\$ 228,80	
Vale refeição		R\$ 208,00	
Vale alimentação			
Assistência médica			
Seguro vida/acidentes			
Total de benefícios		R\$ 873,60	R\$ 873,60
TOTAL FOLHA DE PAGAMENTO		R\$ 4.710,54	R\$ 4.710,54

Fontes: As autoras (2020)

O Brechó JRV teve por critério de ajustes de salários, o aumento de acordo com a categoria dos comerciários de 4% ao ano. O seu quadro de funcionários teve a necessidade de mais uma contratação na área de vendas a partir do 3º ano, devido a estimativa do crescimento na demanda do empreendimento.

6.5.3 Retirada dos sócios

A retirada dos sócios é o recebimento do lucro que a empresa teve no ano, o valor é dividido entre os sócios após o fechamento do balanço patrimonial. Essa divisão é realizada após o pagamento de todas as despesas da empresa, é dividida de acordo com o percentual de participação no capital social. Diferente do pró-labore, que é o pagamento mensal do sócio administrador.

Todo sócio deverá participar dos resultados da sociedade, ou seja, se beneficiar dos lucros ou participar dos prejuízos. Tal participação poderá ser proporcional às quotas sociais ou conforme previsto em contrato (art.1.007 c/c art. 1.008 do CC). Sendo o sócio de serviço, como sua participação social pode oscilar com relação aos serviços prestados, sua participação nos lucros se dá proporcionalmente à medida de suas quotas. Com isso, claro está que o legislador não afastou nenhum sócio dos resultados sociais, de forma que qualquer disposição contratual em contrário não surtiria efeito jurídico. (GABRIEL, 2018, p.103).

Como mencionado pelo autor, a retirada dos sócios é o recebimento do que lhe é direito, pois trata-se no lucro gerado pela empresa, o qual todos têm o direito de receber. É importante lembrar que esse direito é protegido por lei e mesmo que haja alguma cláusula contratual informando que algum dos sócios não terá o direito de efetuar a retirada do lucro, não terá nenhum efeito, pois a lei prevalece perante o contrato empresarial.

Segundo Gabriel “Os direitos e deveres dos sócios nascem com a instituição de seu contrato de constituição e cessam quando da liquidação da sociedade (art. 1.001 do CC), ou seja, início e fim formal da sociedade”. (GABRIEL, 2018, p.102).

O Brechó efetuará o pagamento mensal da sócia administradora, que é o pró-labore e as demais receberão anualmente o valor da retirada do lucro, sendo o valor proporcional ao capital investido no negócio. Para isto será efetuado o cálculo, e o valor será depositado na conta individual de cada uma ao final de cada ano, após o fechamento do balanço patrimonial.

Para isto a empresa contará com o apoio de um profissional especializado, que será contratado como prestador de serviço, para que haja um controle dos valores que serão retirados.

Tabela 51 - Retirada das sócias mensal do primeiro ano

Valor da retirada	1º MÊS	2º MÊS	3º MÊS	4º MÊS	5º MÊS	6º MÊS
Reginalva Rita de Cassia da Silva	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
Juliete Conceição Santos	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
Vitoria de Melo Santos	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
Joyce da Silva Ferreira	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
Joslaine Gonçalves B. da Silva	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
TOTAL RETIRADA DOS SÓCIOS	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20
Valor da retirada	7º MÊS	8º MÊS	9º MÊS	10º MÊS	11º MÊS	12º MÊS
Reginalva Rita de Cassia da Silva	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
Juliete Conceição Santos	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
Vitoria de Melo Santos	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
Joyce da Silva Ferreira	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
Joslaine Gonçalves B. da Silva	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84	R\$1.087,84
TOTAL RETIRADA DOS SÓCIOS	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 52 - Retirada das sócias anual

Valor da retirada	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Reginalva Rita de Cassia da Silva	R\$13.054,08	R\$13.628,46	R\$14.228,11	R\$14.854,15	R\$15.507,73
Juliete Conceição Santos	R\$13.054,08	R\$13.628,46	R\$14.228,11	R\$14.854,15	R\$15.507,73
Vitoria de Melo Santos	R\$13.054,08	R\$13.628,46	R\$14.228,11	R\$14.854,15	R\$15.507,73
Joyce da Silva Ferreira	R\$13.054,08	R\$13.628,46	R\$14.228,11	R\$14.854,15	R\$15.507,73
Joslaine Gonçalves B. da Silva	R\$13.054,08	R\$13.628,46	R\$14.228,11	R\$14.854,15	R\$15.507,73
TOTAL RETIRADA DOS SÓCIOS	R\$65.270,40	R\$68.142,30	R\$71.140,56	R\$74.270,74	R\$77.538,66

Fontes: As autoras (2020)

Os critérios utilizados pelo Brechó JRV para definir a retirada das sócias no primeiro de atividades foram com base na previsão do reajuste do salário mínimo para o ano 2021, que passará a ser no valor de R\$ 1.087,84.

Portanto o reajuste foi projetado com base da média das variações do percentual de ajustes realizados dentre os anos (2016 o valor de R\$ 880,00 para 2017 o aumento foi o de (6,5%), de 2017 o valor de R\$ 937,00 para 2018 o aumento foi (1,8%), de 2018 o valor de R\$954,00 para 2019 o ajuste foi o de (4,6%), 2019 o valor de R\$ 998,00 para 2020 o aumento foi o de (4,7%) e de 2020 o valor de R\$ 1.045,00 para 2021.

Sendo que a média de 4,4% nas variações de ajustes dentre os anos foi utilizada para o aumento das projeções futuras das retiradas das sócias entre os anos 2 a 5.

6.6 Fluxo de caixa (cash-flow)

Fluxo de Caixa é uma ferramenta muito importante para o controle e planejamento financeiro da empresa, pois nele é efetuado o registro das informações como entradas e saídas de dinheiro. É efetuado o registro de vendas tanto à vista quanto a prazo, das compras e pagamentos de despesas, por isso é um instrumento muito importante para a Gestão de negócios.

Ao elaborar o fluxo de caixa, o empresário terá uma visão do presente e do futuro. É uma excelente ferramenta para avaliar a disponibilidade de caixa e a liquidez da empresa. Com essa tranquilidade, o empreendedor pode antecipar algumas decisões importantes, como a redução de despesas sem o comprometimento do lucro, o planejamento de investimentos, a organização de promoções para desencilhe de estoque, o planejamento de solicitação de empréstimos, a negociação para uma dilatação de prazo com fornecedor e outras medidas para que possíveis dificuldades financeiras possam ser evitadas ou minimizadas. (SEBRAE, 2020).

É muito importante efetuar o registro das entradas e saídas, saber tomar decisões no capital de giro em situações difíceis, analisar o saldo diariamente, incluindo os que ainda não entraram, tomar decisões sobre o valor investido em caso de emergência, e projetar os pagamento e recebimentos. A figura 72 mostra um exemplo prático de como é realizado um fluxo de caixa.

Figura 72- Exemplo de fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA		Realizado	Projetado				
		Mai./03	01/06 a 08/06	09/06 a 15/06	16/06 a 22/06	23/06 a 30/06	Jun./03
ENTRADAS	Vendas à vista	4.850,40	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	5.000,00
	Cobrança duplicatas	65.899,05	18.150,90	17.145,44	18.120,40	34.150,20	87.566,94
	Resgate – aplicações financeiras	17.899,00		5.400,00			5.400,00
	Empréstimos	10.100,00	10.000,00				10.000,00
	Aluguéis recebidos	2.500,00		2.500,00			2.500,00
	Outras entradas	150,00					0,00
	A – total dos recebimentos	101.398,45	29.350,90	26.245,44	19.320,40	35.550,20	110.466,94
SAÍDAS	Fornecedores	45.005,20	15.165,04	12.190,40	9.805,40	18.167,80	55.328,64
	Compras à vista	1.990,00	1.000,00	500,00	400,00	300,00	2.200,00
	Tributos	7.155,90	1.765,00	5.190,00	159,00	270,00	7.384,00
	Folha de pagamento	15.190,00	10.155,00	1.500,00	5.400,00	500,00	17.555,00
	Despesas gerais	7.199,05	2.150,00	4.005,00	1.100,00	1.050,00	8.305,00
	Amortização Empréstimos	11.420,50	-	5.155,00	5.188,00	10.340,00	20.683,00
	Outras saídas	3.450,20	1.000,00	1.050,00	1.000,00	1.000,00	4.050,00
	B – total dos pagamentos	91.410,85	31.235,04	29.590,40	23.052,40	31.627,80	15.505,64
SALDO	Saldo anterior	-	9.987,60	8.103,46	4.758,50	1.026,50	-
	Saldo da semana	9.987,60	(1.884,14)	(3.344,96)	(3.732,00)	3.922,40	(5.038,70)
	Saldo acumulado	9.987,60	8.103,46	4.758,50	1.026,50	4.948,90	4.948,90

Fonte: (WILDAUER, 2012, p. 269)

Algumas empresas usam técnicas no fluxo de caixa na abertura do negócio, de forma que fique confortável quanto aos investimentos realizados para a abertura da empresa, cada uma utiliza métodos diferentes para organizar as suas finanças. A figura 73 mostra algumas técnicas utilizadas para composição de um fluxo de caixa, auxiliando a tomada de decisão financeira para o negócio.

Figura 73- Composição de fluxo de caixa



Fonte: (SEBRAE, 2020)

Segundo o autor “A demonstração do fluxo de caixa (DFC) é uma poderosa ferramenta de gestão do empreendedor, permitindo-lhe planejar as ações que envolvem recursos financeiros”. (MAXIMIANO, 2006, p. 166).

O Brechó terá um profissional da área de contabilidade como aliado para obter um bom fluxo de caixa, ocorrerá visitas mensais para analisar como está o andamento financeiro do negócio. Será contratado como prestador de serviço e estará a disposição para fornecer orientações referente a essa área.

E para acompanhamento foi feito um planejamento para organizar o fluxo de caixa e manter todas as despesas em ordem, foi realizado a elaboração de planilhas com todos os gastos da empresa, para começar com uma visão mais ampla do orçamento financeiro e manter a empresa em ordem.

Tabela 53 - Fluxo de caixa mensal do primeiro ano

ENTRADAS	1	2	3	4	5	6
1. Receitas de Prestação de Serviços	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
2. Receitas de Venda de Produtos	R\$7.326,03	R\$9.157,54	R\$12.820,55	R\$14.652,06	R\$16.483,57	R\$18.315,08
TOTAL DE ENTRADAS	R\$7.326,03	R\$9.157,54	R\$12.820,55	R\$14.652,06	R\$16.483,57	R\$18.315,08
SAÍDAS	R\$1,00	R\$2,00	R\$3,00	R\$4,00	R\$5,00	R\$6,00
1. Impostos	R\$534,80	R\$668,50	R\$935,90	R\$1.069,60	R\$1.203,30	R\$1.337,00
Prestação de Serviços	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Venda de Produtos	R\$534,80	R\$668,50	R\$935,90	R\$1.069,60	R\$1.203,30	R\$1.337,00
2. Remuneração	R\$7.436,03	R\$7.436,03	R\$7.436,03	R\$7.436,03	R\$7.436,03	R\$7.436,03
Mão de obra indireta	R\$1.996,83	R\$1.996,83	R\$1.996,83	R\$1.996,83	R\$1.996,83	R\$1.996,83
Mão de obra direta	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Retirada dos sócios	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20
3. Despesas Operacionais	R\$3.188,97	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17
Aluguel do imóvel	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Água e esgoto	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72
Energia elétrica	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55
Telefonia fixa	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00
Internet	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99
Manutenção de Conta Corrente	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95
Máquina Cartão	R\$58,80	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Material de Escritório	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70
Material de Limpeza	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26
Honorários Contabilidade	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00
Marketing	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outros	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
4. Fornecedores (Custos Variáveis)	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Produtos utilizados	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$11.159,80	R\$11.234,70	R\$11.502,10	R\$11.635,80	R\$11.769,50	R\$11.903,20
SALDO DE CAIXA	-R\$3.833,77	-R\$2.077,16	R\$1.318,46	R\$3.016,26	R\$4.714,07	R\$6.411,88

ENTRADAS	7	8	9	10	11	12
1. Receitas de Prestação de Serviços	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
2. Receitas de Venda de Produtos	R\$20.146,58	R\$23.809,60	R\$27.472,62	R\$29.304,12	R\$31.135,63	R\$32.967,14
TOTAL DE ENTRADAS	R\$20.146,58	R\$23.809,60	R\$27.472,62	R\$29.304,12	R\$31.135,63	R\$32.967,14
SAÍDAS	R\$7,00	R\$8,00	R\$9,00	R\$10,00	R\$11,00	R\$12,00
1. Impostos	R\$1.470,70	R\$1.738,10	R\$2.005,50	R\$2.139,20	R\$2.272,90	R\$2.406,60
Prestação de Serviços	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Venda de Produtos	R\$1.470,70	R\$1.738,10	R\$2.005,50	R\$2.139,20	R\$2.272,90	R\$2.406,60
2. Remuneração	R\$7.436,03	R\$7.436,03	R\$7.436,03	R\$7.436,03	R\$7.436,03	R\$7.436,03
Mão de obra indireta	R\$1.996,83	R\$1.996,83	R\$1.996,83	R\$1.996,83	R\$1.996,83	R\$1.996,83
Mão de obra direta	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Retirada dos sócios	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20	R\$5.439,20
3. Despesas Operacionais	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17	R\$3.130,17
Aluguel do imóvel	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Água e esgoto	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72	R\$108,72
Energia elétrica	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55	R\$269,55
Telefonia fixa	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00
Internet	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99	R\$129,99
Manutenção de Conta Corrente	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95	R\$54,95
Máquina Cartão	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Material de Escritório	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70	R\$329,70
Material de Limpeza	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26	R\$187,26
Honorários Contabilidade	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00
Marketing	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outros	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
4. Fornecedores (Custos Variáveis)	R\$10.220,74	R\$12.079,05	R\$13.937,37	R\$14.866,53	R\$15.795,68	R\$16.724,84
Produtos utilizados	R\$10.220,74	R\$12.079,05	R\$13.937,37	R\$14.866,53	R\$15.795,68	R\$16.724,84
TOTAL DE SAÍDAS	R\$22.257,63	R\$24.383,35	R\$26.509,07	R\$27.571,92	R\$28.634,78	R\$29.697,64
SALDO DE CAIXA	-R\$2.111,05	-R\$573,75	R\$963,55	R\$1.732,20	R\$2.500,85	R\$3.269,50

Fontes: As autoras (2020)

Tabela 54 - Fluxo de caixa anual

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Receitas de Prestação de Serviços	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
2. Receitas de Venda de Produtos	R\$243.590,52	R\$302.539,43	R\$375.753,97	R\$466.686,43	R\$579.624,54
TOTAL DE ENTRADAS	R\$243.590,52	R\$302.539,43	R\$375.753,97	R\$466.686,43	R\$579.624,54
SAÍDAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Impostos	R\$17.782,11	R\$22.085,38	R\$27.430,04	R\$34.068,11	R\$42.312,59
Prestação de Serviços	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Venda de Produtos	R\$17.782,11	R\$22.085,38	R\$27.430,04	R\$34.068,11	R\$42.312,59
2. Remuneração	R\$89.232,33	R\$93.850,07	R\$124.193,39	R\$129.026,36	R\$134.065,17
Mão de obra indireta	R\$23.961,93	R\$25.707,77	R\$53.052,84	R\$54.755,62	R\$56.526,52
Mão de obra direta	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Retirada dos sócios	R\$65.270,40	R\$68.142,30	R\$71.140,56	R\$74.270,74	R\$77.538,66
3. Despesas Operacionais	R\$37.620,84	R\$44.501,88	R\$46.476,98	R\$48.550,82	R\$50.728,37
Aluguel do imóvel	R\$18.000,00	R\$18.900,00	R\$19.845,00	R\$20.837,25	R\$21.879,11
Água e esgoto	R\$1.304,64	R\$1.369,87	R\$1.438,37	R\$1.510,28	R\$1.585,80
Energia elétrica	R\$3.234,60	R\$3.396,33	R\$3.566,15	R\$3.744,45	R\$3.931,68
Telefonia fixa	R\$600,00	R\$630,00	R\$661,50	R\$694,58	R\$729,30
Internet	R\$1.559,88	R\$1.637,87	R\$1.719,77	R\$1.805,76	R\$1.896,04
Manutenção de Conta Corrente	R\$659,40	R\$692,37	R\$726,99	R\$763,34	R\$801,50
Máquina Cartão	R\$58,80	R\$61,74	R\$64,83	R\$68,07	R\$71,47
Material de Escritório	R\$3.956,40	R\$4.154,22	R\$4.361,93	R\$4.580,03	R\$4.809,03
Material de Limpeza	R\$2.247,12	R\$2.359,48	R\$2.477,45	R\$2.601,32	R\$2.731,39
Honorários Contabilidade	R\$6.000,00	R\$6.300,00	R\$6.615,00	R\$6.945,75	R\$7.293,04
Marketing	R\$0,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00
Outros	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
4. Fornecedores (Custos Variáveis)	R\$83.624,21	R\$146.378,13	R\$173.384,90	R\$205.374,41	R\$243.265,99
Produtos utilizados	R\$83.624,21	R\$146.378,13	R\$173.384,90	R\$205.374,41	R\$243.265,99
TOTAL DE SAÍDAS	R\$228.259,48	R\$306.815,46	R\$371.485,31	R\$417.019,71	R\$470.372,12
SALDO DE CAIXA	R\$15.331,04	-R\$4.276,03	R\$4.268,66	R\$49.666,72	R\$109.252,42

Fontes: As autoras (2020)

O fluxo de caixa da empresa Brechó JRV, teve seu saldo positivo a partir do 3º mês do primeiro ano, entretanto, nos dois primeiros meses do 2º semestre voltou a ficar negativo, devido aos custos variáveis com os fornecedores. Na avaliação dentre os anos foi identificado que, o saldo de caixa fechou negativo apenas no 2º ano, pelos mesmos motivos.

6.7 Demonstrativo de resultados

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é apresentação dos resultados financeiros da empresa em forma de relatórios que são efetuados por período. É uma peça fundamental para o empreendedor e a sobrevivência da

empresa, pois através dele é possível identificar como está a parte financeira, como estão os gastos, se necessário reduzir, e consequentemente obter um controle da empresa no geral.

Segundo Maximiano, “Trata-se de um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, geralmente 12 meses”. (MAXIMIANO, 2006, p. 165).

Serve para comparar os dados das receitas e despesas através de relatórios e gráficos ajudando na tomada de decisões na área financeira, sendo então considerado como um grande aliado para o gestor, pois é importante manter as finanças em dia para que não ocorra desequilíbrio em outras áreas e afete a empresa.

Além disso, a DRE é um documento importante para agentes externos à empresa. O governo utiliza o relatório para verificar se os impostos foram calculados corretamente, e faz o confronto do lucro declarado na DRE com os lucros declarados pelos sócios no IRPF. A declaração ainda costuma ser fundamental na hora de conseguir uma ajudinha extra. Bancos e analistas financeiros podem requerer o demonstrativo para avaliar a situação do negócio e decidir se darão crédito ou não ao solicitante; enquanto eventuais investidores irão analisá-lo para ter mais segurança ao aplicar seu dinheiro. (CONTABILIZEI, 2020).

A DRE é feita com a receita bruta das vendas ou serviços prestados já com a dedução de impostos, obtendo então a receita líquida, deduzindo as despesas tanto financeiras como as administrativas e operacionais para chegar ao valor do lucro bruto. Após efetuar esse procedimento é necessário incluir todas as despesas, o resultado desse exercício será o valor do imposto, e no final terá o resultado do lucro e prejuízo, a figura 74 demonstra os componentes financeiros que ela possui.

Figura 74 - Componentes da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

RECEITA BRUTA =	Total das vendas	
(-) Deduções	Este grupo inclui todos os valores que não representam sacrifícios financeiros (esforços) para a empresa, mas são ajustes para se apurar um valor mais indicativo do que é receita líquida. Por exemplo: impostos, devoluções e abatimentos.	= RECEITA LÍQUIDA
(-) Custos do período	São os gastos de produção, incluindo matéria-prima, mão-de-obra, depreciação, aluguel etc.	= LUCRO BRUTO
(-) Despesas	São despesas necessárias para gerir a empresa como um todo, desde despesas de venda — propaganda e marketing — até a remuneração do capital de terceiros — juros.	= LUCRO OPERACIONAL
(-) Perdas	Recursos consumidos de forma anormal e involuntária.	= LUCRO ANTES DA DISTRIBUIÇÃO
(-) Participação de terceiros	Entidades que, voluntária ou involuntariamente, têm participação no lucro. O governo, via cobrança de impostos, por exemplo.	= LUCRO LÍQUIDO
(-) Participação dos proprietários	Distribuição de lucro aos sócios e acionistas.	= LUCRO LÍQUIDO RETIDO NA EMPRESA

Fonte: (MAXIMIANO, 2006, p. 175)

A figura 75 mostra um exemplo prático de como é realizado um DRE de uma empresa, contendo todos os componentes descritos na figura 74.

Figura 75 - Exemplo de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO — Exercício de 2000 e...		
RECEITA BRUTA		3.500.000,00
Deduções	Imposto sobre Produtos Industrializados	(150.000,00)
	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços	(120.000,00)
	Imposto sobre Serviços	(75.000,00)
RECEITA LÍQUIDA		3.230.000,00
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS		(1.450.000,00)
= LUCRO BRUTO		1.780.000,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS:		
De vendas		(350.000,00)
Administrativas		(130.000,00)
Financeiras		(90.000,00)
= LUCRO OPERACIONAL		1.210.000,00
(-) DESPESAS NÃO-OPERACIONAIS		
Perdas extraordinárias		(55.000,00)
= LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA		1.155.000,00
(-) Provisão para imposto de renda		(350.000,00)
= LUCRO LÍQUIDO		805.000,00

Fonte: (MAXIMIANO, 2006, p. 175)

O Brechó JRV efetuará a contratação da prestação de serviços de um contador para auxiliar no fluxo de caixa e na Demonstração de Resultados do Exercício, buscando obter um controle do planejamento financeiro e estar sempre preparado para enfrentar os desafios que ocorrerem no futuro.

Esse controle servirá também para acompanhar os lucros e prejuízos e buscar melhorias, para que a saúde financeira da empresa esteja sempre em dia, buscando aumentar os lucros e manter todas as despesas necessárias, avaliar os custos e verificar sempre a possibilidade de reduzir.

Tabela 55 - Demonstração de resultados do Brechó JRV

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - DRE					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$243.590,52	R\$302.539,43	R\$375.753,97	R\$466.686,43	R\$579.624,54
(-) Impostos sobre Serviço	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
(-) Impostos sobre Comércio	-R\$17.782,11	-R\$22.085,38	-R\$27.430,04	-R\$34.068,11	-R\$42.312,59
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$225.808,41	R\$280.454,05	R\$348.323,93	R\$432.618,32	R\$537.311,95
(-) CMV/CSP	-R\$123.577,99	-R\$146.378,13	-R\$173.384,90	R\$205.374,41	-R\$243.265,99
LUCRO BRUTO	R\$102.230,42	R\$134.075,92	R\$174.939,03	R\$227.243,91	R\$294.045,96
DESPESAS	-R\$131.835,45	-R\$143.351,95	-R\$175.670,37	R\$182.577,19	-R\$189.793,54
(-) Despesas Administrativas/Gerais	-R\$126.853,17	-R\$138.351,95	-R\$170.670,37	R\$177.577,19	-R\$184.793,54
(-) Despesas Financeira					
(-) Despesas Comerciais	-R\$4.982,28	-R\$5.000,00	-R\$5.000,00	-R\$5.000,00	-R\$5.000,00
DEPRECIACÃO	-R\$857,87	-R\$857,87	-R\$857,87	-R\$857,87	-R\$857,87
LUCRO LÍQUIDO (Prejuízo)	-R\$30.462,90	-R\$10.133,91	-R\$1.589,21	R\$43.808,84	R\$103.394,55

Fontes: As autoras (2020)

O DRE da empresa Brechó JRV, nos primeiros três anos permaneceu negativo, porém com redução do prejuízo, devido ao aumento da sua receita operacional líquida dentre os anos. A partir do 4º ano obteve-se o lucro esperado e no 5º ano a empresa teve um aumento no lucro de 136,01%.

6.8 Análise de viabilidade

O estudo da viabilidade é a apresentação do plano de negócio, mostram quais são os produtos ou serviços que serão comercializados, as estratégias, os pontos positivos, oportunidades de mercado, as vantagens competitivas, plano financeiro, fluxo de caixa e todos os detalhes que compõem o negócio. Dessa forma poderá identificar se terá retorno para os investidores.

“O Plano de negócio é um documento estruturado, formalizado, concreto e que nos orienta a iniciarmos nosso negócio (ou ampliarmos o já existente), refletindo-se em orientações aos integrantes da organização”. (WILDAUER, 2012, p. 298).

É importante porque analisa uma série de dados, que são necessários para calcular os indicadores que podem impactar na parte financeira, e assim conseguir identificar se o negócio é viável ou não. Por isso é muito importante efetuar todo o plano financeiro para descobrir a sua viabilidade.

6.8.1 Custo de oportunidade

Tabela 56 - Custo de oportunidade do Brechó JRV

Cálculo da Taxa de Desconto / Custo de Oportunidade	
Taxa livre de risco (projeção CDI médio 2018)	7,50%
Prêmio de mercado de grandes empresas (IBRX50 - junho/2018)	1,62%
Beta do setor	0,60
Risco País (Embi+ 27/06/2018)	3,32%
Custo do capital próprio nominal	11,79%
Taxa da Inflação Americana do Período (maio/2018)	2,80%
Custo do capital próprio real	8,75%
Participação do capital próprio	50%
Custo do capital de terceiros nominal (TJLP-jun./2018)	6,60%
Participação do capital de terceiros	50%
C.A.P.M. / W.A.C.C. Real	7,67%
Taxa da Inflação Brasileira Projetada (IPCA -junho/2018)	3,65%
C.A.P.M. / W.A.C.C. Nominal	11,60%

Fontes: As autoras (2020)

6.8.2 Análise do Projeto

Tabela 57 - Payback do negócio

ANOS	FLUXOS DE CAIXA	ANOS	FLUXOS DE CAIXA	SALDO
0	R\$ (65.455,62)	0	R\$ (65.455,62)	R\$ (65.455,62)
1	R\$ 15.331,04	1	R\$ 15.331,04	R\$ (50.124,58)
2	R\$ (4.276,03)	2	R\$ (4.276,03)	R\$ (54.400,61)
3	R\$ 4.268,66	3	R\$ 4.268,66	R\$ (50.131,95)
4	R\$ 49.666,72	4	R\$ 49.666,72	R\$ (465,24)
5	R\$ 109.252,42	5	R\$ 109.252,42	R\$ 108.787,19
Taxa	11,60%	Payback	4,04	anos
VPL	R\$ 38.561,08			
TIR	26,1%			

Fontes: As autoras (2020)

O projeto Brechó JRV é economicamente viável porque remunerou o investimento de 11,60% a.a. e ainda gerou uma sobra de R\$ 38.561,08 para a empresa, devido apresentar um VPL > 0. E a taxa do custo de capital TIR de 26,10% ser maior que a taxa de custo de financiamento. Além de, o projeto ter o retorno do capital investido em 4,04 anos, como demonstra a tabela 57.

6.8.3 Análise Financeira

A Análise financeira tem como objetivo utilizar meios de avaliar a situação financeira da empresa, esse estudo é efetuado com o intuito de investigar o desempenho econômico, como por exemplo, a liquidez, o nível de endividamento, o capital e a estrutura organizacional como um todo. É feito com base em índices e algumas técnicas, que são muito utilizadas na área de contabilidade. Quando efetuada de forma eficaz é essencial para avaliar o negócio, se é viável ou não. Através do DRE (demonstração de resultados) e BP (balanço patrimonial) é possível calcular vários índices incluindo o de lucratividade.

Conforme dito por Luz “Utilizar índices em análise econômico-financeira consiste em uma técnica que possibilita enxergar a realidade e a situação financeira empresa de maneira mais abrangente”. (LUZ, 2015, p.49).

Por ser um fator muito importante na empresa, a análise financeira será bem estruturada e organizada, o Brechó JRV efetuará a contratação da prestação de serviços de um contador para analisar de perto, e passar todas as orientações necessárias para que o financeiro da empresa fique sempre em ordem. Mensalmente ocorrerá uma visita na loja para discutir como está o andamento da empresa, se as vendas estão ocorrendo bem, como está o fluxo de caixa, o lucro e os gastos da empresa.

Tabela 58 - Análise financeira do Brechó JRV

Análise Financeira / Viabilidade Econômica				
Necessidade de Capital (R\$)		Origem do Capital (R\$)		
Pré-operacionais	R\$ 48.661,47	Próprio	50%	R\$ 32.727,81
Fixos	R\$ 7.344,84	Financiamento	50%	R\$ 32.727,81
Financeiros	R\$ 9.449,31			
Total	R\$ 65.455,62	Total		R\$ 65.455,62

RECEITA BRUTA	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 243.590,52	R\$ 579.624,54

CUSTO FIXO TOTAL	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 37.620,84	R\$ 50.728,37

CUSTO VARIÁVEL	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 123.577,99	R\$ 243.265,99

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (%)	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	49,27%	58,03%

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 76.359,36	R\$ 87.416,85

LUCRATIVIDADE	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	-13,49%	19,24%

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)	Taxa % a.a.	ROI (anos)
	32,09%	3,12

Fontes: As autoras (2020)

A análise financeira do negócio Brechó JRV baseado nos indicadores, teve os seguintes resultados se comparado com o ano atual e o previsto para o 5º ano: na receita bruta houve um aumento de R\$ 336.034,02 mil, o custo fixo total um aumento de R\$ 13.107,53 mil, o custo variável R\$ 119.688,00 mil, a margem de contribuição de 8,46%, o ponto de equilíbrio contábil R\$ 11.057,49, a lucratividade 5,75% e o retorno sobre o investimento sob a taxa de 32,09% foi obtida em 3,12 anos.

Em uma análise comparativa, foi identificado que o empreendimento no seu 5º ano de projeção de suas atividades estará com uma situação financeira consolidada.

7 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

O plano de implementação é importante para alcançar bons resultados e metas com efetividade, deve ser definido de que forma o projeto vai ser executado e só após a aprovação por toda a equipe envolvida pode então ser iniciado, pode-se utilizar de diversas ferramentas como o cronograma, anotações entre outras.

Tem por finalidade estabelecer atividades, estimar recursos, selecionar os responsáveis e estipular prazos, controlando assim as ações que são necessárias para concluir o serviço ou projeto.

CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO: (Brechó JRV)													
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PERÍODO											
		2019								2020			
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Criação do Contrato Social	Sócias e contadora												
Criação do Contrato de Aluguel	Sócia 3 e contadora												
Cadastro da empresa na Junta Comercial	Sócia 3 e contadora												
Registrar a empresa na Secretaria da Receita Federal, e obter o CNPJ	Sócia 3 e contadora												
Obter a inscrição estadual na secretaria estadual da fazenda	Sócia 3 e contadora												
Receber autorização para emitir notas fiscais na secretaria estadual da fazenda para o ramo de comércio	Sócia 3 e contadora												
Reforma da loja	Sócia 1												
Aquisição e instalação de máquinas, equipamentos e móveis	Sócia 1 e Sócia 3												
Contratação e treinamento de funcionários	Sócia 2												
Aquisição de estoques e materiais	Sócia 1 e Sócia 3												
Início das atividades da empresa	Sócias												
Implementação do Plano de Marketing para o 1º ano	Sócia 4 e Sócia 5												

Fontes: As autoras (2020)

CONCLUSÃO

Com a elaboração desse projeto foi possível compreender a importância e a complexidade no planejamento da abertura de uma empresa. Foi possível perceber que todas as matérias estudadas ao longo dos quatro anos fazem parte de cada setor existente dentro da organização.

De modo geral elaborar o TCC foi uma experiência positiva, mesmo diante de tantas dificuldades que ocorreram no decorrer, vários assuntos abordados durante as pesquisas nos permitiram adquirir o entendimento em muitas questões, tanto no âmbito acadêmico, profissional e em nossas vidas pessoais.

Vivenciar cada momento, nos fez evoluir como estudantes de uma graduação tão ampla e com uma grade de matérias tão diversificada, além de abranger nossa visão referente há alguns conteúdos teóricos e tópicos expostos em sala de aula, ministrados pelo corpo docente da UNISA.

Todo o processo nos proporcionou adquirir um pouco das expertises que um empreendedor deve possuir para construir um negócio de maneira sólida, efetiva e profissional ao ponto de por em prática um plano de negócio que possa dar realmente certo e ter o retorno esperado.

O Brechó JRV foi planejado de uma forma bem estratégica, evidenciando a importância do ramo ao qual pertence, pois além de ajudar no crescimento financeiro como já vem acontecendo em muitos países e conscientizar as pessoas que vão ter acesso a este material de que o consumo em brechós está cada vez mais em evidência, e que ao aderirem a esta prática estarão colaborando com a sociedade e o meio ambiente.

Através das pesquisas e estudos, foi identificado que boa parte da população já tem o hábito de consumo em brechós e muitos deles pelo fato de ajudar o meio ambiente dando um novo destino, evitando que peças sejam descartadas, reduzindo o consumo de novas roupas, economizando com gastos de água e energia, diminuindo a poluição e contribuindo para um planeta mais sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Airton. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. 1. Ed. São Paulo: Perarson Education do Brasil, 2015.

BIAGIO, Luiz. **Como elaborar o plano de negócios + Curso on-line – Série Lições de Gestão**. São Paulo: Editora Manoele Ltda, 2013.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.Paul; MARCONDES, Reynaldo Carvalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia/ 2ª ed**. São Paulo: ed. Pearson Education do Brasil, 2005.

CÉSAR Kely, PAIVA de Martins. **Gestão de Recursos Humanos: Teorias e Reflexões [livro eletrônico] / Curitiba: Intersaberes, 2019. (Série Tudo sobre Administração) 2ª ed, 2 Mb, PDF.**

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo Dando Asas Ao Espírito Empreendedor, empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CORRÊA, Henrique L; Corrêa, Carlos A. **Administração de produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Perarson Education, 2014.

EFFGEN, Valéria. **Como fazer uma correta avaliação da concorrência no seu setor**. ed. 178. Espírito Santo: Es Brasil, 2020.

GABRIEL Sérgio. **Manual de Direto Empresarial**. São Paulo: Rideel, 2018.

GITMAN, J. Lawrence. **Princípios da Administração financeira**. ed.10ª. São Paulo: Pearson, 2004.

GLASENAPP, Ricardo Bernd. **Direito Tributário**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. Ed. . São Paulo: ERJ Composição Editora e Artes Gráficas Ltda, 2004.

HONG, Yuh Ching. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global** 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. ed.12ª. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias casos- 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LUZ, da Eleutério, Érico. **Gestão Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Pearson, 2015.

MAGALHÃES Felipe Marcos; SAMPAIO Rafael. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson, 2006.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia; fundamentos e explicações**. São Paulo: Pentice hall, 2004.

MORENO, André. **Estratégias e Organizações Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

NESTOR FILHO, Alberto Rancich; VANIN, Jorge Alexandre. **Administração Estratégica {livro eletrônico} / (Série Administração Empresarial)** - Curitiba: ed. Intersaberes, 2013.

NIARADI, George. **Direito Empresarial**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2019.

NÓBREGA, Camile Silva. **Direito empresarial e societário**. 2ª edição - revista, atualizada e ampliada, Curitiba-PR: ed. Intersaberes, 2018.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**; org. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

NOGUEIRA, Cleber. **Planejamento estratégico**, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OSTERWALDER Alexander; PIGNEUR Yves. **Inovação em Modelo de Negócio**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2011.

PEINADO, Jurandi; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração de produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEQUENO, Alvaro. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2018.

PORTER, Michel. **A vantagem competitiva das Nações**, Editora Campos: Rio Janeiro, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, C. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013.

SEIXAS, Emerson. **Administração da produção e serviços**. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2020.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**, Curitiba: InterSaberes, 2012.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e Administração por projetos** **Makson Books**, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

WIENEKE, Falko. **Gestão da produção: planejamento da produção**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2009.

WILDAUER, Walter, Egon. **Plano de negócio: Elementos Construtivos e Processo de elaboração**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

WOLANIUK, Silvia de L Hilist. **Gestão de segurança empresarial** [livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2018.

XAVIER Jean, AFONSO Silvana. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2010.

5ASEC. Disponível em:< <https://www.5asec.com.br/loja/metro-conceicao>>. Acesso em: 20 de outubro de 2020.

ALTERNATIVA MODA ATACADO DE ROUPAS USADAS. Disponível em:
<<https://www.alternativamoda.com.br/>>. Acesso em: 11 de julho de 2020.

ARTDATA CONTABIL. Disponível em: <<https://www.artdatacontabil.com.br/blog-leitura/quais-sao-os-tipos-e-portes-de-empresas-existent-no-brasil>>. Acesso em: 17 de junho de 2020.

ASN. Disponível em:<<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brecho-deve-buscar-novas-estrategias-para-se-diferenciar-no-mercado>>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

ASP. Disponível em: <<http://www.pcs.uem.br/asp/organograma>>. Acesso em: 14 de agosto de 2020.

BCNE. Disponível em:<<https://www.bcne.com.br/site/sp/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2020.

BEHNKE, Emily. ESTADÃO. São Paulo, 05 jul. 2019. Disponível em:
<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,dolar-alto-e-preocupacao-com-consumo-consciente-fazem-procura-por-brechos-de-luxo-aumentar,70002902589?utm_source=estadao:whatsapp&utm_medium=link>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

BLOG SAGE. Disponível em:<<https://blog.sage.com.br/tabela-icms-2019-atualizada/>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRECHÓ- ACHEI. Disponível em: <<https://www.facebook.com/BrechoAcheiOficial/>>. Acesso em: 11 de julho de 2020.

BRECHÓ SOL. Disponível em: < <https://www.facebook.com/brechosolSBC/>>. Acesso em: 11 de julho de 2020.

CAPITAL. Disponível em:
<<https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/despesas-operacionais/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2020.

CASTRO, Diogo. BRECHÓ ARTT. São Paulo: 2019. Disponível em:
<<https://www.brechoartt.com.br/post/como-surgiram-os-brechos>>. Acesso em: 16 de junho de 2020.

CEBRASSE. Disponível em:
<http://www.cebrasse.org.br/downloads/html/lucro_presumido_real.html>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

CONCURSO. Disponível em: <<http://concurso.sebrae-sc.com.br/2014/05/30/como-calculiar-o-investimento-inicial-da-sua-empresa->>. Acesso em: 02 de outubro de 2020.

CONTABILIZEI. Disponível em: < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-dre-para-que-serve/>>. Acesso em: 09 de outubro de 2020.

CONTABILIZEI. Disponível em:< <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/simples-nacional/>>. Acesso em: 22 de maio de 2020.

CONTABILIZEI. Disponível em: < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional-completa/> >. Acesso em: 28 de maio de 2020.

CONTRATO DE LOCAÇÃO. Disponível em: < <https://www.wonder.legal/br/modele/contrato-de-locacao-comercial> >. Acesso em: 30 de outubro de 2020.

DAFITI. Disponível em: <<https://www.dafiti.com.br>>. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

DAMYLLER. Disponível em: < <https://www.damyller.com.br/> >. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

DICAS PMP. PMTECH. Disponível em: <<https://dicaspmp.pmtech.com.br/vroom/>>. Acesso em: 11 de agosto de 2020.

DICIONARIO FINANCEIRO. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/empresario-individual/> >. Acesso em: 15 de junho de 2020.

DICIONARIO FINANCEIRO. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/pessoa-juridica/#:~:text=Pessoa%20jur%C3%ADica%20%C3%A9%20um%20entidade,criado%20com%20uma%20finalidade%20espec%C3%ADfica.>>. Acesso em: 17 de junho de 2020.

DINAMICAEJ. Disponível em: <<https://www.dinamicaej.com.br/a-importancia-do-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 08 de agosto de 2020.

DISCOVERY PAPELARIA & INFORMÁTICA. Disponível em: <<https://discoverypapelaria.com.br/>>. Acesso em: 25 de julho de 2020.

DLOJA VIRTUAL. Disponível em: <<https://www.dlojavirtual.com/dicas-para-o-seu-negocio/piramide-de-maslow/> >. Acesso em: 08 de agosto de 2020.

EMPREENDER COM MARKETING. Disponível em: <<https://empreendercommarketing.com/>>. Acesso em: 08 de julho de 2020.

ENAVIYA. Disponível em: <<https://www.enaviya.com/products/e-procurement> >. Acesso em: 30 de junho de 2020.

ENDEAVOR. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/financas/lucro-presumido/> >. Acesso em: 23 de maio de 2020.

ETIQUETAUNICA. Disponível em: < <https://www.etiquetaunica.com.br/> >. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

FAZENDA. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/fazenda/servicos/iss/index.php?p=2497> >. Acesso em: 28 de maio de 2020.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/fluxograma/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2020.

FIA. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/organizacao-da-sociedade-civil/> >. Acesso em: 15 de junho de 2020.

FINANÇAS. Disponível em: <<https://financas2020.com.br/tabela-simples-nacional-2020/>>. Acesso em: 03 de outubro de 2020.

FIND GLOCAL. Disponível em:
<<http://www.findglocal.com/BR/Curitiba/993613720754117/%C3%89OS-Inova%C3%A7%C3%A3o-na-Advocacia>>. Acesso em: 10 de agosto de 2020.

FOCO DEDETIZADORA. Disponível em:
<https://www.focodedetizacao.com.br/?gclid=Cj0KCQjwpZT5BRcdARIsAGEX0zIQ-CCXGOnAU6AJjzebOU0SKb-1bWi-5B87kgy_VR3XyZCHcHoC39MaAmTLEALw_wcB>. Acesso em: 25 de julho de 2020.

GOOGLE MAPS. Disponível em: < <https://www.google.com.br/maps/@-23.7472646,-46.7962328,15z> >. Acesso em: 10 de agosto de 2020.

GOOGLE. [internet]. 2020. Disponível em: <<https://www.google.com/maps/uv?hl=ptBR&pb=!1s0x94ce5bc9c258448b%3A0xdeb58f088695be8!3m1!7e115!4shhttps%3A%2F%2Fih5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOn98-84Cmlp98hFxcMQlhT3DI0X-QEUXbTyKEI%3Dw173-h175-n-k-no!5sbrech%C3%B3%20achei%20-%20Pesquisa%20Google!15sCglgAQ&imagekey=!1e10!2sAF1QipOn98-84Cmlp98hFxcMQlhT3DI0X-QEUXbTyKEI>>. Acesso em: 18 de julho de 2020.

GOOGLE. 2020. Disponível em:
<[https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk01o_ghEj8u0Y1L5ykHYnsroe7B-ng:1595100596171&q=loja+Sandrafashionmf&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rlag=-23646659,-46641452,0&tbm=lcl&ved=2ahUKEwiouqnxNfqAhW9JrkGHWU8A5IQtgN6BAgKEAU&rldoc=1#lpc=lpc&prid=18095cc5-70af-4997-8ea2-92aaac49ad74&rldoc=1&rlfi=hd;:si:86111915178352344,I,ChRsb2phIFNhbMryYWZhc2hpb25tZllocCgRsb2phIHhRsb2phIHhbmRyYWZhc2hpb25tZg,y,kuZOH8dtjCg;mv:\[-23.5820719,-46.6316865\],\[-23.6940156,-46.6871817](https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk01o_ghEj8u0Y1L5ykHYnsroe7B-ng:1595100596171&q=loja+Sandrafashionmf&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rlag=-23646659,-46641452,0&tbm=lcl&ved=2ahUKEwiouqnxNfqAhW9JrkGHWU8A5IQtgN6BAgKEAU&rldoc=1#lpc=lpc&prid=18095cc5-70af-4997-8ea2-92aaac49ad74&rldoc=1&rlfi=hd;:si:86111915178352344,I,ChRsb2phIFNhbMryYWZhc2hpb25tZllocCgRsb2phIHhRsb2phIHhbmRyYWZhc2hpb25tZg,y,kuZOH8dtjCg;mv:[-23.5820719,-46.6316865],[-23.6940156,-46.6871817)>. Acesso em: 18 julho de 2020.

GOOGLE. Disponível em:
<<https://www.google.com/search?q=cal%C3%A7a+feminina+azul+escuro+alta+m%C3%A9dia>>. Acesso em: 18 de julho de 2020.

GUIA BANCO. Disponível em: <<https://www.guiabanco.com.br/tipos-de-sociedade.html>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

IBGE. Disponível em:< <https://cnae.ibge.gov.br/brecho>>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

ILOS. Disponível em: < <https://www.ilos.com.br/web/tag/gestao-estrategica-de-suprimentos/> >. Acesso em: 03 de julho de 2020.

INFO ESCOLA. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao/_tipos-de-fluxogramas/>. Acesso em: 28 de agosto de 2020.

JORNAL CONTÁBIL. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/impostos-e-aliquotas-do-lucro-real-entenda-como-funciona/>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

JORNAL CONTABIL. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/salario-minimo-em-2021-podera-ser-de-r-1-087/>>. Acesso em: 03 de outubro de 2020.

JUS BRASIL. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10667987/artigo-1052-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

LOJAPRINCIPESSA. Disponível em: <<https://www.lojaprincessa.com.br/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

MASCI. Disponível em: <<https://www.masciconsultoria.com.br/layout-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 27 de agosto de 2020.

MEDIUM. Disponível em: <<https://medium.com/>>. Acesso em: 13 de julho de 2020.

METADADOS. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/folha-de-pagamento-o-que-e-seu-calculo-e-desoneracao/>>. Acesso em: 13 de outubro de 2020.

METODISTA. Disponível em: <<http://www.metodista.br/ead/rea/beneficios-compulsorios/>>. Acesso em: 06 de agosto de 2020.

MIGALHAS. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/287840/assembleias-gerais-de-acionistas-de-sociedades-anonimas>>. Acesso em: 15 de junho de 2020.

MOBONLINE. Disponível em: <<https://www.mobonline.com.br/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

MODELO DE CONTRATO. Disponível em: <http://www.crc.org.br/modelos/Modelo_Basico_de_Contrato.pdf>. Acesso em: 30 de outubro de 2020

NORMAS LEGAIS. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/guia/sociedade-em-nome-coletivo.htm>>. Acesso em: 15 de junho de 2020.

NOVO NEGOCIO. Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/marketing/projecao-de-vendas/>>. Acesso em: 02 de outubro de 2020.

OQVESTIR. Disponível em: <<https://www.oqvestir.com.br/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

OSAYK. Disponível em: <<https://osayk.com.br/empresario-individual-vantagens-desvantagens/#:~:text=O%20empres%C3%A1rio%20individual%2C%20conhecido%20como,e%20quer%20formalizar%20suas%20atividades.>>. Acesso em: 15 de junho de 2020.

PIRES, Lucio. SEBRAE. São Paulo; 2014. [Acesso em: 2020 maio 23]. Disponível em: < <https://respostas.sebrae.com.br/brechos-crescem-a-cada-ano-no-pais/>>. Acesso em: 06 de agosto de 2020.

PORTAL DA CONTABILIDADE. Disponível em: <<https://portaldacontabilidade.clmcontroller.com.br/tributos/como-calculer-o-lucro-real/>>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

PORTAL EDUCAÇÃO. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/ferramentas-de-promocao-de-marketing-caracteristicas-vantagens-e-desvantagens/43713>>. Acesso em: 21 de junho de 2020.

PORTAL EDUCAÇÃO. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/planejamento-financeiro-investimento>>. Acesso em: 02 de outubro de 2020.

PORTAL TRIBUTÁRIO. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_presumido.html>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

PREFEITURA. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/urbanismo/dados_estatisticos/if>. Acesso em: 18 de julho de 2020.

PROJETO. Disponível em: <<https://www.colegiosantoantonio.com.br/projeto-eco-brecho/>>. Acesso em: 23 de maio 2020.

PT.SLIDESHARE. Disponível em: < <https://pt.slideshare.net/> >. Acesso em: 07 de julho de 2020.

PT.SLIDESHARE.NET Disponível em: < <https://pt.slideshare.net/> 2010 >. Acesso em: 10 de julho de 2020.

PT.SLIDESHARE.NET. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/agner/marketing-reviso-de-conceitos>>. Acesso em: 14 de julho de 2020.

PT.SLIDESHARE.NET. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/lessa312/administracao-competitiva>>. Acesso em: 13 de julho de 2020.

PURCHIO, Luisa. Isto é. São Paulo: 2019. Disponível: <<https://istoe.com.br/o-chique-e-brecho/#:~:text=Comprar%20roupas%20e%20diversificados%20itens,sin%C3%B4nimo%20de%20estilo%20e%20sofistica%C3%A7%C3%A3o.&text=Foi%20se%20o%20tempo%20que,e%2C%20principalmente%2C%20pre%C3%A7os%20baixos>>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

RAINHA TIRANA. 2020. Disponível em: <<http://www.rainhatirana.com.br/categoria/roupas-femininas-3/2>>. Acesso em: 18 Julho de 2020.

RAINHA TIRANA. Disponível em:

<https://www.rainhatirana.com/?gclid=Cj0KCQjwpZT5BRCdARIsAGEX0zlv4i48JX9wciiwg2oW3MMU7Mo6IOIY4gCFQGOzHZLn_QA3uetfl-UaAkQfEALw_wcB>. Acesso em: 11 de julho de 2020.

RECEITA FEDERAL. Disponível em:

<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

RESEARCHGATE. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/> >. Acesso em: 06 de julho de 2020.

RIACHUELO. Disponível em:< <https://www.riachuelo.com.br/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

RIZZZO. Disponível em:< <https://www.rizzoembalagens.com.br/Sacolas-de-Papel>>. Acesso em: 20 de outubro de 2020.

ROCKCONTENT. Disponível em: < <https://rockcontent.com/blog/tipos-de-sociedade-empresarial/> >. Acesso em: 15 de junho de 2020.

ROCKCONTENT. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 21 de junho de 2020.

ROCKCONTENT. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/plano-de-comunicacao/>>. Acesso em: 04 de julho de 2020.

RODRIGUES, Gizella. SEBRAE. São Paulo: 2015. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brechos-garantem-bons-negocios,72426b91f6d9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 30 de Maio de 2020.

SALARIOS.COM.BR. Disponível em:

<<https://www.salario.com.br/empresas/comercio-varejista-de-artigos-do-vestuario-e-acessorios/>>. Acesso em: 19 de setembro de 2020.

SALOMÃO, Karin. EXAME. São Paulo: 2015. Disponível em: <

<https://exame.com/negocios/os-principais-beneficios-oferecidos-por-empresas-brasileiras>>. Acesso em: 06 de agosto de 2020.

SANDRA FASHION. Disponível em: <<https://www.facebook.com/Sandrafashionmf/>>. Acesso em: 11 de julho de 2020.

SCARPI, Carmela. Even More. São Paulo. 2020. Disponível:

< <http://evenmore.com.br/como-os-brechos-se-mantem-atrativos-mesmo-na-pandemia/>>. Acesso em: 23 de Maio de 2020.

SEBRAE. Disponível em:

< <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/negocios-dos-sonhos-brechos-utilizam-redes-sociais-para-expandir-negocio> >. Acesso em: 25 de maio de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-ser-mei,e0ba13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 17 de junho de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-escolher-um-bom-ponto-para-comercio-ou-industria,e1d89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=O%20neg%C3%B3cio%20de%20com%C3%A9rcio%20ou,fornecedor%20e%20ao%20mercado%20principal.&text=sucesso%20do%20empreendimento.-,O%20estudo%20de%20localiza%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20diferente%20quando%20se%20trata,e%20servi%C3%A7o%20ou%20de%20ind%C3%BAstria>>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-comercial,10e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/conheca-as-melhores-praticas-para-o-comercio-de-brecho>>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/impostos-a-pagar-por-mei-me-epp-eireli-produtor-rural-e-autonomo,b153ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-estimar-o-faturamento-mensal-de-uma-empresa,a3c40409d95cf510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 02 de outubro de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-plano-devendas,4b9b26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 03 de outubro de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 08 de outubro de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/es/artigos/tudo-o-que-voce-precisa-saber-para-criar-o-seu-plano-de-negocio,f01a60ef67f4d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 de outubro de 2020.

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/custos-e-preco-de-venda-no-comercio,e195164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 03 de outubro de 2020.

SETORES DA ECONOMIA. Disponível em:

<<https://www.google.com/search?q=grafico+dos+setores+da+economia+no+brasil&t b>>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

SEU BRECHÓ. Disponível em: < <https://www.instagram.com/seubrecho013/>>.

Acesso em: 11 de julho de 2020.

SLIDE PLAYER. Disponível em: < <https://slideplayer.com.br/slide/13999247/> >.

Acesso em: 14 de agosto de 2020.

SLIDE PLAYER. Disponível em: < <https://slideplayer.com.br/slide/3099869/> >.

Acesso em: 11 de julho de 2020.

SLIDE PLAYER. Disponível em:

<<https://images.app.goo.gl/Pm5cHHTnyGCDvocs9>>. Acesso em: 28 de agosto de 2020.

SLIDE PLAYER. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/1243936/> >. Acesso em: 26 de junho 2020.

SLIDE PLAYER. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/3671539/> >.

Acesso em: 10 de agosto de 2020.

SLIDE SHARE. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/roneibueno/administracao-por-objetivos> >. Acesso em: 13 de agosto de 2020.

SLIDESERVE. Disponível em: < <https://www.slideserve.com/> >. Acesso em: 08 de julho 2020.

TCHEINVERNO. Disponível em:< <https://www.tcheinverno.com.br/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

VEJA. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/o-consumo-consciente-impulsiona-as-vendas-de-brechos/>>. Acesso em: 03 de outubro de 2020.

VHSYS. Disponível em:<<https://blog.vhsys.com.br/o-que-e-simples-nacional/>>.

Acesso em: 26 de maio de 2020.

WIKIPEDIA. Disponível em: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade_civil >. Acesso em: 15 de junho de 2020.

WIKIPEDIA. Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Forma_jur%C3%ADdica#:~:text=As%20diversas%20formas%20jur%C3%ADdicas%20existentes,todos%20os%20atos%20da%20empresa.>. Acesso em: 15 de junho de 2020.

WR. Disponível em: < <https://cienciaenegocios.com/estruturas-organizacionais/> >.

Acesso em: 14 de agosto de 2020.

ZZMALL. Disponível em:< <https://www.zzmall.com.br/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

ANEXOS A – Modelo de contrato social (Sociedade Limitada)

MODELO BÁSICO DE CONTRATO SOCIAL

SOCIEDADE SIMPLES PURA OU LIMITADA

CONTRATO DE CONSTITUIÇÃO DE: _____

1. FULANO DE TAL, nacionalidade, naturalidade, estado civil (se casado indicar o regime de bens), categoria profissional, nº de registro de identidade de fiscalização profissional, órgão expedidor e Unidade Federativa onde foi emitida, nº do CPF, residente e domiciliado na (endereço completo: tipo e nome do logradouro, número, complemento bairro/distrito, município, Unidade Federativa e CEP) e

2. BELTRANO DE TAL..... (art. 997, I, CC/2002)

resolvem constituir uma sociedade (simples pura, se sua constituição for regida pelos art. 997 a 1.038 do código Civil), (Simples LTDA ou empresa LTDA, se sua constituição for regida pelos art. 1.052 a 1.087 do código Civil), mediante as seguintes cláusulas e condições:

1ª. A sociedade girará com a denominação de(vide art. 1.158 da Lei 10.406 abaixo)..... e terá sede e domicílio na (endereço completo: tipo, e nome do logradouro, número, complemento, bairro/distrito, município, unidade federativa e CEP). (art. 997, II, CC/2002)

(Obs.: Art. 1.158. Pode a sociedade limitada adotar firma ou denominação, integradas pela palavra final "limitada" ou a sua abreviatura.

§ 1º A firma será composta com o nome de um ou mais sócios, desde que pessoas físicas, de modo indicativo da relação social.

§ 2º A denominação deve designar o objeto da sociedade, sendo permitido nela figurar o nome de um ou mais sócios.)

Obs 1: Quando o endereço da sociedade for ponto de referência (endereço residencial de um dos sócios) deverá ser incluído o parágrafo abaixo:

Parágrafo único: Os sócios autorizam o ingresso da fiscalização do CRC RJ nas dependências da sociedade

2ª. O capital social será de R\$ (..... reais) dividido em quotas no valor nominal R\$ (..... reais), totalmente integralizadas neste ato em moeda corrente do País, pelos sócios:

Nome do Sócio	Quantidade de Quotas	Valor em R\$	%
Fulano de Tal	nº de quotas	R\$.	
Beltrano de Tal	nº de quotas	R\$.	

Parágrafo único. A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social de conformidade com o artigo 1052 da lei 10.406/2002.

Obs 2: Para as sociedades constituídas como SIMPLES PURA o parágrafo único da cláusula 2ª terá que ser suprimido, haja vista que as sociedades simples pura são ilimitadas, devendo para tanto declarar se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente pelas obrigações sociais, de acordo com o inciso VIII do art. 997 do Código Civil

3º. O objeto será

Parágrafo único: a responsabilidade técnica pelos serviços de será do sócio(s).....

Obs 3: Em caso de sociedade mista (associação do contabilista com profissionais de outras profissões regulamentadas. (Desde que esteja registrado no respectivo conselho e apresente cópia da carteira) Resolução CFC 1.390/2012 art. 3º), deverá ficar claro que o objeto principal da sociedade é a prestação de serviços contábeis e que o(s) sócio(s) contabilista(s) deverá ser majoritário, ou seja, a soma das quotas do(s) contabilista(s) deverá ser de no mínimo 51%.

Obs 4: Para os casos de sociedades que contenha no objeto social Auditoria Contábil, cuja constituição societária seja composta por outros profissionais, terá que atribuir a responsabilidade técnica pelos serviços de Auditoria ao sócio.....(sócio contador), o sócio.....responderá pelos serviços de contabilidade em geral (sócio técnico em contabilidade), o sócio.....responderá pelos serviços de consultoria financeira (sócio economista), o sócio..... pelos serviços de assessoria fiscal e tributária (sócio advogado) ou simplesmente declarar que será apenas cotista.

4º. A sociedade iniciará suas atividades em e seu prazo de duração é indeterminado. (art. 997, II, CC/2002)

5º. As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente. (art. 1.056, art. 1.057, CC/2002)

Parágrafo único: de acordo com a Resolução CFC 1.390/2012, no caso de ingresso de profissionais de outras profissões regulamentadas, os mesmos deverão fazer prova de registro ativo no respectivo conselho, mediante certidão ou outro documento hábil, e o profissional da contabilidade deverá ser detentor de no mínimo 51% das quotas de capital

6º. A administração da sociedade caberá com os poderes e atribuições de..... autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do(s) outro(s) sócio(s). (artigos 997, VI; 1.013, 1.015, 1064, CC/2002)

Obs: A sociedade poderá constituir procuradores, com exceção porém, daqueles pertinentes a responsabilidade técnica que é privativa dos sócios.

7º. Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, a distribuição dos lucros ou perdas. (Ou outra forma que os sócios acordarem. Neste caso muda-se a redação final desta cláusula. arts. 1.007, 1.053 e 1.065 do Código Civil)

8º. Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador(es) quando for o caso. (arts. 1.071 e 1.072, § 2º e art. 1.078, CC/2002)

9º. A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

10ª. Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de "pro labore", observadas as disposições regulamentares pertinentes.

11ª. Falecendo ou tomando-se interdito qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores, ou com o(s) sócio(s) remanescente, desde que sejam profissionais habilitados e se forem de outras profissões regulamentadas os mesmos deverão ser registrados nos respectivos conselhos de fiscalização profissional. O contabilista deverá ser detentor de no mínimo 51% das quotas de capital, conforme Resolução do CFC 1.390/2012. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do(s) sócio(s) remanescente(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data de ocorrência do evento, verificada em balanço especialmente levantado.

Parágrafo Único - O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade decida em relação a seus sócios. (art. 1.028 e art. 1.031, CC/2002)

12ª. Este Instrumento Contratual, será regido pela Lei 10.406/2002, tendo como regência supletiva as Normas Regimentais da Sociedade Anônima Lei 6.404/76.

13ª. (Os) Administrador(es) declara(m), sob as penas da lei, de que não está(ão) impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar(em) sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade, conforme o artigo 1.011 parágrafo 1º da Lei 10.406/2002. (art. 1.011, § 1º, CC/2002)

14ª. Fica eleito o foro da Cidade de para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente Instrumento em vias.

Local e data _____, ____ de _____ de 20__

FULANO DE TAL

BELTRANO DE TAL

Testemunhas:

Nome, Identidade, Org. Exp. e UF

Nome, Identidade, Org. Exp. e UF

Obs 5: As referências aos artigos do Código Civil são ilustrativas, tendo por finalidade orientar o profissional na elaboração do contrato, assim como as observações, que não podem constar do instrumento contratual.

Obs 6: Esta minuta serve como referência, podendo acrescentar-se cláusulas de Interesse dos sócios, desde que não haja conflito com as normas vigentes.

A seguir a íntegra de alguns artigos do Código Civil citados, que tratam da constituição de sociedades.

Art. 997. A sociedade constitui-se mediante contrato escrito, particular ou público, que, além de cláusulas estipuladas pelas partes, mencionará:

I - nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas;

II - denominação, objeto, sede e prazo da sociedade;

III - capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária;

IV - a quota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la;

Art. 1.007. Salvo estipulação em contrário, o sócio participa dos lucros e das perdas, na proporção das respectivas quotas, mas aquele, cuja contribuição consiste em serviços, somente participa dos lucros na proporção da média do valor das quotas.

Art. 1.010. Quando, por lei ou pelo contrato social, competir aos sócios decidir sobre os negócios da sociedade, as deliberações serão tomadas por maioria de votos, contados segundo o valor das quotas de cada um.

§ 1º Para formação da maioria absoluta são necessários votos correspondentes a mais de metade do capital.

§ 2º Prevalece a decisão sufragada por maior número de sócios no caso de empate, e, se este persistir, decidirá o juiz.

§ 3º Responde por perdas e danos o sócio que, tendo em alguma operação interesse contrário ao da sociedade, participar da deliberação que a aprove graças a seu voto.

Art. 1.011. O administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios.

§ 1º Não podem ser administradores, além das pessoas impedidas por lei especial, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, enquanto perdurarem os efeitos da condenação.

Art. 1.013. A administração da sociedade, nada dispondo o contrato social, compete separadamente a cada um dos sócios

Art. 1.015. No silêncio do contrato, os administradores podem praticar todos os atos pertinentes à gestão da sociedade; não constituindo objeto social, a oneração ou a venda de bens imóveis depende do que a maioria dos sócios decidir

Art. 1.028. No caso de morte de sócio, liquidar-se-á sua quota, salvo:

- I - se o contrato dispuser diferentemente;
- II - se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade;
- III - se, por acordo com os herdeiros, regular-se a substituição do sócio falecido.

Art. 1.031. Nos casos em que a sociedade se resolver em relação a um sócio, o valor da sua quota, considerada pelo montante efetivamente realizado, liquidar-se-á, salvo disposição contratual em contrário, com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

§ 1º O capital social sofrerá a correspondente redução, salvo se os demais sócios suprirem o valor da quota.

§ 2º A quota liquidada será paga em dinheiro, no prazo de noventa dias, a partir da liquidação, salvo acordo, ou estipulação contratual em contrário.

Art. 1.052. Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Art. 1.053. A sociedade limitada rege-se, nas omissões deste Capítulo, pelas normas da sociedade simples.

Parágrafo único. O contrato social poderá prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas da sociedade anônima.

Art. 1.055. O capital social divide-se em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio

Art. 1.056. A quota é indivisível em relação à sociedade, salvo para efeito de transferência, caso em que se observará o disposto no artigo seguinte.

Art. 1.057. Na omissão do contrato, o sócio pode ceder sua quota, total ou parcialmente, a quem seja sócio, independentemente de audiência dos outros, ou a estranho, se não houver oposição de titulares de mais de um quarto do capital social.

Art. 1.064. O uso da firma ou denominação social é privativo dos administradores que tenham os necessários poderes

Art. 1.065. Ao término de cada exercício social, proceder-se-á à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico.

Art. 1.071. Dependem da deliberação dos sócios, além de outras matérias indicadas na lei ou no contrato:

- I - a aprovação das contas da administração;

II - a designação dos administradores, quando feita em ato separado;

III - a destituição dos administradores;

IV - o modo de sua remuneração, quando não estabelecido no contrato;

V - a modificação do contrato social;

VI - a incorporação, a fusão e a dissolução da sociedade, ou a cessação do estado de liquidação;

VII - a nomeação e destituição dos liquidantes e o julgamento das suas contas;

VIII - o pedido de concordata.

Art. 1.072. As deliberações dos sócios, obedecido o disposto no art. 1.010, serão tomadas em reunião ou em assembleia, conforme previsto no contrato social, devendo ser convocadas pelos administradores nos casos previstos em lei ou no contrato.

§ 1^o A deliberação em assembleia será obrigatória se o número dos sócios for superior a dez.

§ 2^o Dispensam-se as formalidades de convocação previstas no § 3^o do art. 1.152, quando todos os sócios comparecerem ou se declararem, por escrito, dantes do local, data, hora e ordem do dia.

Art. 1.073. A assembleia dos sócios deve realizar-se ao menos uma vez por ano, nos quatro meses seguintes à ao término do exercício social, com o objetivo de:

I - tomar as contas dos administradores e deliberar sobre o balanço patrimonial e o de resultado econômico;

II - designar administradores, quando for o caso;

III - tratar de qualquer outro assunto constante da ordem do dia.

§ 1^o Até trinta dias antes da data marcada para a assembleia, os documentos referidos no inciso I deste artigo devem ser postos, por escrito, e com a prova do respectivo recebimento, à disposição dos sócios que não exerçam a administração.

§ 2^o Instalada a assembleia, proceder-se-á à leitura dos documentos referidos no parágrafo antecedente, os quais serão submetidos, pelo presidente, à discussão e votação, nesta não podendo tomar parte os membros da administração e, se houver, os do conselho fiscal.

§ 3^o A aprovação, sem reserva, do balanço patrimonial e do de resultado econômico, salvo erro, dolo ou simulação, exonera de responsabilidade os membros da administração e, se houver, os do conselho fiscal.

§ 4^o Extingue-se em dois anos o direito de anular a aprovação a que se refere o parágrafo antecedente.

ANEXO B – Modelo de contrato de locação

CONTRATO DE LOCAÇÃO DE IMÓVEL PARA FINS COMERCIAIS

Pelo presente instrumento particular, de um lado (razão social), sediada, nº, na cidade de, Estado de, inscrita no CNPJ sob nº, neste ato representada por seu sócio-proprietário, portador do RG nº, CPF nº, residente e domiciliado nesta cidade de/(UF), doravante denominada LOCADORA, e de outro lado (razão social), estabelecida na cidade de, Estado de, na, nº, inscrita no CNPJ sob o nº, neste ato representada por, portador do RG nº, CPF nº, doravante denominada simplesmente LOCATÁRIA, têm entre si como justo e contratado o que segue:

1. A LOCADORA, por este instrumento, dá em locação à LOCATÁRIA o imóvel de sua propriedade, livre e desembaraçado de quaisquer ônus reais e em perfeitas condições de higiene e conservação, de uso comercial, sito (endereço)....., nº, nesta cidade, pelo prazo de anos, a partir de/...../....., com término previsto para/...../.....

2. O aluguel ajustado entre as partes é de R\$ (..... reais) mensais, e será reajustado anualmente, de acordo com a variação do índice, ou de acordo com as normas legais que vigorarem na época.

2.1 O pagamento dos aluguéis será feito na sede da LOCADORA, nesta cidade, até o dia de cada mês, sob pena de incorrer a LOCATÁRIA em multa de 2 % (dois por cento) sobre o valor do aluguel mensal, mais correção monetária e juros de mora pelo período em atraso.

3. A LOCATÁRIA arcará com o pagamento de todos os impostos e taxas, seja de que natureza forem, que incidam ou venham a incidir sobre o imóvel e eventuais multas decorrentes do inadimplemento ou atraso nos respectivos pagamentos e, ainda, por todas as despesas de água, energia elétrica, telefone, gás e outras ligadas ao imóvel.

4. Ficarão a cargo da LOCATÁRIA as obras que forem exigidas pelas autoridades municipais e sanitárias relativamente à segurança, conservação e higiene do prédio. A locatária poderá, ainda, realizar benfeitorias e modificações no imóvel, desde que com prévia anuência, por escrito, da LOCADORA, não lhe cabendo, porém, qualquer indenização ou retenção em função das mesmas.

5. Como forma de propagação de suas atividades comerciais, é permitido à LOCATÁRIA fixar letreiros ou faixas e instalar luminosos nas áreas externas do imóvel, desde que não o danifiquem.

6. A LOCATÁRIA se obriga, durante todo o período em que permanecer no imóvel, a zelar pela perfeita conservação e limpeza do mesmo, efetuando os reparos necessários e arcando com os custos decorrentes destes.

7. Quando findo ou rescindido o presente contrato de locação, caberá à LOCATÁRIA restituir o imóvel em condições adequadas de uso, pintura, conservação, higiene e manutenção.

8. Ao término da locação, se houver danos ou deteriorações no imóvel, a LOCATÁRIA deverá providenciar os devidos reparos. Se assim não proceder, a LOCADORA poderá mandar executá-los às expensas da LOCATÁRIA, que, enquanto não concluídos esses serviços, continuará obrigada ao pagamento dos aluguéis e encargos que se vencerem, mesmo que não esteja ocupando o imóvel.

9. O presente contrato obriga também os sucessores das partes e os adquirentes do imóvel.

10. As benfeitorias eventualmente realizadas pela LOCATÁRIA no imóvel serão cedidas gratuitamente à LOCADORA, sem qualquer reembolso ou compensação no aluguel.

11. Findo o prazo da locação, não havendo interesse da LOCATÁRIA em permanecer no imóvel, deverá comunicar à LOCADORA sua intenção em dar por finda a locação e desocupar o imóvel, por escrito, e com antecedência de 30 (trinta) dias. Contrariamente, se a LOCATÁRIA desejar continuar no imóvel, a LOCADORA providenciará a elaboração de um novo contrato, cujos termos e condições serão acordados pelas partes na ocasião.

12. Obriga-se a LOCATÁRIA a contratar um seguro total sobre o imóvel, com apólice a favor da LOCADORA, na seguradora de sua preferência, mantendo-o segurado até o final do prazo contratual, sob pena de, não o fazendo, responder por todos os danos ocorridos ao imóvel, ainda que oriundos de caso fortuito ou força maior.

13. A presente locação destina-se exclusivamente para ocupação do estabelecimento comercial da LOCATÁRIA, vedada qualquer alteração desta destinação. A LOCATÁRIA também não será permitido emprestar, ceder ou sublocar o imóvel objeto da presente locação, sem prévia e expressa anuência da LOCADORA.

14. A LOCADORA fica facultado visitar e examinar o prédio em seu interior, sempre que lhe aprouver, em horário comercial e mediante prévio aviso.

15. Fica estipulada a multa equivalente a 2 (dois) meses de aluguel, na qual incorrerá a parte que infringir qualquer cláusula deste contrato, com a faculdade para a parte inocente de considerar simultaneamente rescindida a locação, independente de qualquer notificação.

16. A LOCATÁRIA apresenta como fiador(es): (nome) _____, (estado civil) _____, (profissão) _____, portador d Identidade RG n° _____, CPF n° _____.

....., residente e domiciliado, n°, Bairro....., cidade, Estado de, e (nome), (estado civil), (profissão), portador da Identidade RG n°, CPF n°, residente e domiciliado (endereço)....., n°, Bairro....., cidade, Estado de, que se responsabilizam por todas as obrigações ora assumidas pela LOCATÁRIA, até a entrega das chaves, que ora declara (m) desistir da faculdade estabelecida nos artigos 835 e 838 do Novo Código Civil e renunciando ao benefício de ordem do artigo 827 do mesmo código e 595 do Código de Processo Civil.

17. No caso de morte ou insolvência do(s) fiador(es) a LOCATÁRIA ficará obrigada a dar-lhe(s) substituto(s) idôneo(s), dentro do prazo de (.....) dias, sob pena de rescisão contratual.

18. A tolerância das partes a respeito do descumprimento ou inobservância do disposto no presente Instrumento não poderá ser considerada como novação ou alteração das cláusulas contratuais.

19. As partes elegem o foro da Comarca em para decidir qualquer questão judicial decorrente deste contrato, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem LOCADORA e LOCATÁRIA de pleno acordo com o disposto neste Instrumento particular, assinam-no na presença das duas testemunhas abaixo, em vias de igual teor e forma, destinando-se uma via para cada uma das partes.
Local e data:

LOCADORA

LOCATÁRIA

FIADOR(ES)

Testemunhas:

1. _____
Nome:
RG:

2. _____
Nome:
RG:

DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DE ACORDO COM A DEMANDA	
PRODUTOS	% DO PORTFOLIO
Blusa Manga Curta Feminina	20,00%
Camisa Feminina	20,00%
Calça de Sarja Feminina	10,00%
Calça Jeans Feminina	10,00%
Vestido	9,00%
Short Jeans Feminino	8,00%
Cardigan Feminino	7,00%
Casaco Feminino	7,00%
Calçado Feminino	5,00%
Saia	4,00%
Total	100,00%

Consolidação da base potencial de clientes:

Perfil	Período do plano de negócio				
	2020	2021	2022	2023	2024
Residentes	3.298	3.331	3.364	3.398	3.432
que trabalham	1.170	1.158	1.146	1.135	1.124
base potencial	4.468	4.489	4.510	4.533	4.556

Análise de sensibilidade Ano 1	Anual	Mensal	Penetração (20%)
	4.468	372	894

% Estimativa de preparação na demanda potencial	Base mensal de cliente
15%	56
20%	74
25%	93
35%	130
40%	149
50%	186
55%	205
60%	223
65%	242
70%	261
75%	279
80%	298



Markup	Markup sugestão	C custo unitário
$P = C (1+M) / (1-E)$		M margem 60%
		E encargos 14,30%

Aluguel da empresa: Aproximadamente: R\$ 18,75 por m2 (18,75 x 40m2 = R\$ 1.500,00).

Link: <https://www.zsimovel.com.br/imovel/sala-comercial-aluguel-rs1500-1vaga-40m2-jabaquara-zona-sul-sao-paulo-sp/2258965/> https://www.vivareal.com.br/imovel/sala-comercial-jabaquara-zona-sul-sao-paulo-com-garagem-41m2-aluguel-RS1700-id-2499774347/?__vt=psc:a

Manutenção conta corrente: Banco do Brasil: R\$ 54,95

Link: https://www.bb.com.br/docs/pub/trf/tarifasPJ.pdf?pk_vid=b1b7a934ed62793616053758138e185d

Maquina de cartão: R\$ 58,90

https://www.mercadopago.com.br/point/invite?device=9&code=P2L3A4GO&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=MLB_MP_G_AO_POINT_X_SSC_SELL_TXS_MINI&utm_content=SHOPPING_FEED_MINI&utm_term=SHOPPING_MINI&utm_experiment=optimize&anuncio=mini&matt_tool=88109563&matt_word=MLB_MP_G_AO_POINT_X_SSC_SELL_TXS_MINI&gclid=EAlaIqobChMIyqP05uqB7AIvhwWRCh0ieQBXEaQYBCABEgJ3mfD_Bw

Água: R\$ 108,72 (simulação de Sabesp)

Categoria	Classes de consumo m³/mês	Tarifas de água - (em R\$)	Tarifas de esgoto - (em R\$)
Comercial / Comum	0 a 10	54,36 /mês	54,36 /mês
	11 a 20	10,58 /m³	10,58 /m³
	21 a 30	20,27 /m³	20,27 /m³
	31 a 50	20,27 /m³	20,27 /m³
	acima de 50	21,11 /m³	21,11 /m³

Link: <https://www9.sabesp.com.br/agenciavirtual/pages/template/siteexterno.iface?idFuncao=13>

Energia: R\$ 269,55 (simulação de ENEL)

Quantidade	Descrição	Uso diário	KWh/mês	Custo/mês	Consumo/Total
6	Iluminação	8 horas	86,40	R\$ 46,15	21,67%
2	Monitor	8 horas	48,00	R\$ 25,64	12,04%
2	Computador Desktop	8 horas	144,00	R\$ 76,92	36,12%
1	Impressora	8 horas	21,60	R\$ 11,54	5,42%
1	Modem	24 horas	19,44	R\$ 10,38	4,88%
1	Telefone	24 horas	7,20	R\$ 3,85	1,81%
2	Ventilador	8 horas	72,00	R\$ 38,46	18,06%
TOTAL			398,64	R\$ 212,95	100,00%

Informações de Consumo

CONSUMO	TARIFA CONTRIBUTOS	CUSTO
90 kWh	R\$ 0,55889	R\$ 50,30
109 kWh	R\$ 0,63914	R\$ 69,67
198 kWh	R\$ 0,75686	R\$ 149,59

CONSUMO TOTAL	
398,64 kWh	R\$ 269,55

Link: <https://enel-sp.simuladordeconsumo.com.br/>

Telefone + internet: R\$ 179,99, plano Vivo: 300 mega + ilimitado

Link: <https://www.vivo.com.br/para-empresas/produtos-e-servicos/servicos-essenciais/ultrabanda->

Marketing:

https://www.360imprimir.com.br/panfleto?id=8363&campaignid=1590906129&adgroupid=60533370379&creative=427787193964&keyword=panfleto&matchtype=e&adposition=&network=g&placement=&target=&targetid=kwd-299604780195&device=c&year=&week=&gclid=Cj0KCQjwwuD7BRDBARIsAK_5YhVeQuECYr8FJRAVMRhELO_3QQye

MATERIAL DE ESCRITORIO		
ITEM	VALOR	LINK
Papel sulfite	R\$ 21,90	https://www.kalunga.com.br/prod/papel-sulfite-chamex-
Caixa bic	R\$ 29,90	https://www.kalunga.com.br/prod/caneta-esferografica-1
Clips	R\$ 13,30	https://www.kalunga.com.br/prod/clips-nr-2-0-galvanizad
Grampeador	R\$ 21,90	https://www.kalunga.com.br/prod/grampeador-26-6-20fl-
Grampo 26/6	R\$ 6,90	https://www.kalunga.com.br/prod/grampo-p-grampeador
Pasta c/ elástico	R\$ 6,20	https://www.kalunga.com.br/prod/pasta-plastica-em-l-pp
Post-it	R\$ 7,20	https://www.kalunga.com.br/prod/bloco-post-it-38x50mm
Suporte para fita adesiva	R\$ 15,90	https://www.kalunga.com.br/prod/suporte-p-fita-adesiva
Fita adesiva fina	R\$ 13,90	https://www.kalunga.com.br/prod/fita-adesiva-durex-trar
Fita adesiva grossa	R\$ 5,90	https://www.kalunga.com.br/prod/fita-adesiva-pp-48mm
Calculadora	R\$ 29,90	https://www.kalunga.com.br/prod/calculadora-de-mesa-b
Cola	R\$ 9,20	https://www.kalunga.com.br/prod/cola-em-bastao-20g-pr
Envelope A4	R\$ 20,50	https://www.kalunga.com.br/prod/envelope-saco-kraft-n
Organizador de papel	R\$ 52,70	https://www.kalunga.com.br/prod/organizador-de-escrito
Pasta sanfonada	R\$ 18,10	https://www.kalunga.com.br/prod/pasta-sanfonada-plasti
Aplicador de tag	R\$ 35,00	https://www.americanas.com.br/produto/1977386816/kit-
Marca texto	R\$ 21,30	https://www.kalunga.com.br/prod/pincel-marca-texto-am
TOTAL	R\$ 329,70	

MATERIAL DE LIMPEZA		
ITEM	VALOR	LINK
Papel Higienico	R\$ 25,00	https://www.extra.com.br/perfumaria/higieneintima/pap
Detergente	R\$ 2,03	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Limpezada
Veja	R\$ 4,60	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Limpezada
Lustra móvel	R\$ 5,13	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Limpezada
Alcool	R\$ 1,99	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Limpezada
Vassoura	R\$ 24,90	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Acessorios
Rodo	R\$ 30,90	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Acessorios
Pano de chão	R\$ 26,50	https://www.extra.com.br/malasemochilas/Mochilasparav
Candida	R\$ 6,91	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Limpezada
Balde	R\$ 5,54	https://www.extra.com.br/UtilidadesDomesticas/lavande
Luva	R\$ 22,14	https://www.extra.com.br/BelezaSaude/hospitaisclinica
Pá de lixo	R\$ 2,43	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Acessorios
Desinfetante	R\$ 6,20	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Limpezada
Espanador	R\$ 15,49	https://www.extra.com.br/UtilidadesDomesticas/lavande
Saco de lixo	R\$ 7,50	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/Acessorios
TOTAL	R\$ 187,26	

APÊNDICE B – Planilha de Fontes

COTAÇÕES E FONTES		
Item	Fonte	Link / Contato
Arara de cabides	OLX	https://img.olx.com.br/belo-horizonte-e-regiao/moveis/arara-para-roupas-781680785
Arara redonda	EXTRA	https://www.extra.com.br/agro-industria-comercio/equipamentospararestauranteselojas/araraspararoupas/arara-redonda-ref
Ilha de roupa	MERCADO LIVRE	https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1540813933-balcao-arara-ilha-cabideiro-100mdf-lojaroupascloset-_JM?matt_tool=6
Aro de provador de roupa	MERCADO LIVRE	https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-810459144-provador-para-loja-em-arco-90x90-branco-premium-_JM?matt_tool=26
Cortina de provador de roupa	AMERICANAS	https://www.americanas.com.br/produto/45614499/cortina-preta-provador-de-roupas-1-50x2-00-privacidade-total?WT.srch=1
Cabides	MERCADO LIVRE	https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1273907306-cabide-adulto-kit-100-unidades-39-cm-atacado-pronta-entrega-_JM?r
Balcão Caixa	AMERICANAS	https://www.americanas.com.br/produto/159400647/balcao-atendimento-caixa?WT.srch=1&acc=e789ea56094489dfid798f
Computador	CASAS BAHIA	https://m.casasbahia.com.br/computador-com-monitor-led-intel-dual-core-258gb-2gb-500gb-smart-15127629.html?utm_mei
Mesa de escritório	OLX	https://ba.olx.com.br/sul-da-bahia/moveis/mesa-de-escritorio-seminova-786340255
Cadeira de escritório	CASAS BAHIA	https://www.casasbahia.com.br/Moveis/escritorio/CadeirasdeEscritorio/cadeira-de-escritorio-preta-com-regulagem-de-altura
Puff	SENA DECORAÇÕES	https://www.senadecoracoes.com.br/produtos/pufe-pop-couro-sintetico-branco/?pf=gs&gclid=CjwKCAjw4_H6BRALEiwAvgl
Armário de estoque	MERCADO LIVRE	https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1535402338-armario-colmeia-100mdforganzador-estante-prateleira--_JM?matt_to
Espelhos	MADEIRA MADEIRA	https://www.madeiramadeira.com.br/quadro-de-espelho-180cm-flora-mavavular-2735105.html?seller=2282&origem=pla-2735
Manequins	MONTE SUA LOJA	https://www.montesua loja.com/manequins/manecona-com-base-187.html?gclid=CjwKCAjw4_H6BRALEiwAvglzqxmi_MINC
Tapete de entrada	JC DECOR	https://www.jcdecor.com.br/capacho-grafite-metro?gclid=CjwKCAjw4_H6BRALEiwAvglzq5N6tp55ITPJSuYfynXA73RG94F
Impressora	ENJOEI	https://www.enjoei.com.br/p/impressora-usada-45393029?gclid=CjwKCAjw2Jb7BRBHEiwAXTR4jeH1_sjtnu-DFhyMvgLBb
Ventilador	MAGAZINELUIZA	https://www.magazineluiza.com.br/ventilador-de-parede-e-mesa-mondial-maxi-power-nv-15-6p-ftb-30cm-3-velocidades/p/020
Plano de internet e telefone	VIVO	https://www.vivo.com.br/para-empresas/produtos-e-servicos/servicos-essenciais/ultrabanda-larga/internet-fibra
Água	SABESP	https://www9.sabesp.com.br/agenciavirtual/pages/template/siteexterno.iface?dFunciao=13
Energia	ENEL	https://enel-sp.simuladordeconsumo.com.br/
Sacola pequena	RIZZO EMBALAGENS	https://www.rizzoembalagens.com.br/sacola-de-papel-p-215x15x8cm-pardo-50-unidades-cromus-rizzo-embalagens
Sacola média	RIZZO EMBALAGENS	https://www.rizzoembalagens.com.br/sacola-de-papel-m-26x19x95cm-pardo-50-unidades-cromus-rizzo-embalagens
Sacola grande	RIZZO EMBALAGENS	https://www.rizzoembalagens.com.br/sacola-de-papel-g-32x26x13cm-pardo-50-unidades-cromus-rizzo-embalagens
Fita para presente	RIZZO EMBALAGENS	https://www.rizzoembalagens.com.br/ts0hducoo-cordao-de-juta-10-metros-rizzo-embalagens
Panfletos	360 IMPRIMIR	https://www.360imprimir.com.br/panfleto?id=8363&campaignid=1590906129&adgroupid=60533370379&creative=42778719
Maquina de cartão	MERCADO PAGO	https://www.mercadopago.com.br/point/invite?device=9&code=P2L3A4GO&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_c
Papel sulfite	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/papel-sulfite-chamex-a4-75g-210mmx297mm-branco-edicao-especial-outubro-rosa-ipaper
Caixa de canetas esferográficas	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/caneta-esferografica-1-0mm-cristal-azul-bic/176072/
Caixa de clips	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/clips-nr-2-0-galvanizado-lata-c-500g-spiral/195426/
Grampeador 26/6	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/grampeador-26-6-20ff-o-200-easy-office-cx-1-cx/371728
Caixa de grampo 26/6	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/grampo-p-grampeador-26-6-galvanizado-63230-spiral-grampos-cx-5000-un/377069
Pasta plastica	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/pasta-plastica-em-l-p-0-15-a4-transparente-115a4-plascony-pt-10-un/550233
Bloco de post-it	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/bloco-post-it-38x50mm-sortido-c-200ffs-3m/040731/
Suporte para fita adesiva	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/suporte-p-fita-adesiva-pequeno-preto-t20001-easy-office-pt-1-un/018919
Fita adesiva fina	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/fita-adesiva-durex-transparente-12-mm-x-30-m-10-rolos-pt-10-un/305611
Fita adesiva grossa	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/fita-adesiva-pp-48mmx45m-qualitape-transparente-adelbras-pt-1-un/303584
Calculadora	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/calculadora-de-mesa-bat-solar-8-digitos-preto-800-spiral-digit-cx-1-un/159004
Cola em bastão	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/cola-em-bastao-20g-pritt-1905230-henkel-bt-1-un/209741
Caixa de envelope kraft	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/envelope-saco-kraft-natural-75g-229x324-kt32-5541-romitec/249376/
Organizador de escritorio	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/organizador-de-escritorio-triplo-cristal-waleu-cx-1-un/632844
Pasta sanfonada	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/pasta-sanfonada-plastica-a4-fume-com-12-divisorias-sme12pfm-plascony-pt-1-un/605506
Marca textp	KALUNGA	https://www.kalunga.com.br/prod/pincel-marca-texto-amarelo-grifpen-pm-mtambz-faber-castell-cx-12-un/619207
Papel higienico	EXTRA	https://www.extra.com.br/perfumaria/higieneintima/papelhigienico/papel-higienico-folha-dupla-toque-da-seda-leve-16-pague
Detergente	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/LimpezadaCasa/Detergentes/detergente-ype-500ml-clear-10862632.html?td
Limpador Veja	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/LimpezadaCasa/Limpadores/limpador-veja-multiuso-500ml-8106204.html?td
Lustra moveis	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/LimpezadaCasa/LustraMoveis/Lustra-Moveis-Destac-200-Ml-9091559.html?l
Alcool liquido	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/LimpezadaCasa/AlcoolAlvejantesCia/alcool-liquido-cocamar-1l-46-inpm-de-u
Vassoura	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/AcessoriosdeLimpeza/vassouras/vassoura-novica-ideal-cantos-c-cabo-120cr
Rodo plastico	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/AcessoriosdeLimpeza/rodos/rodo-plastico-duplo-para-chao-40cm-com-cabo
Pano de chão	EXTRA	https://www.extra.com.br/malasemochilas/Mochilasparaviagem/mochilaCasual/pano-de-chao-branco-alvejado-40x62cm-par
Água sanitaria	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/LimpezadaCasa/AlcoolAlvejantesCia/agua-sanitaria-2-litros-super-candida-1l
Balde de pastico	EXTRA	https://www.extra.com.br/UtilidadesDomesticas/lavanderiaebanheiro/Baldes/Balde-Plastico-Capacidade-P-10-Litros-C-Alc

Luvas	EXTRA	https://www.extra.com.br/BelezaSaude/hospitaisclinicaselaboratorios/descartaveis/luva-de-nitrilo-para-procedimento-sem-p
Pá	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/AcessoriosdeLimpeza/vassouras/Pa-Lixo-Plastico-Cabo-Plastificado-909146
Desinfetante	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/LimpezadaCasa/Desinfetantes/desinfetante-azulim-mariner-12533889.html?l
Espanador	EXTRA	https://www.extra.com.br/UtilidadesDomesticas/lavanderiaebanheiro/acessoriosdomesticos/espanador-penas-de-avestruz-1
Saco de lixo	EXTRA	https://www.extra.com.br/ProdutosdeLimpeza/AcessoriosdeLimpeza/sacodelixo/saco-para-lixo-reforcado-30l-50un-produto
Aplicador de tag	AMERICANAS	https://www.amERICANAS.com.br/produto/1977386816/kit-aplicador-1000-etiquetas-1000-pinos-bola-40-mm-01-aplicador-com
Formação de preço	DAZROUPAZ	https://dazroupaz.com.br/quero-vender/
Rodrigues Pinturas	Reforma	Telefone: 11 96251-3549
BCNE Contabilidade	Contabilidade	Gisele Crsitina: email: Contabilsp01@bcne.com.br / telefone: (11) 94953-9222/(11) 3777-6198 / https://www.bcne.com.br/s
Exame	Projeção de preço	https://exame.com/marketing/55-das-mulheres-compram-uma-peca-de-roupa-por-mes/#:~:text=As%20camisas%20
Uniesp	Projeção de preço	http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170411114916.pdf
Receita federal	Depreciação	http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15004&visao=original
Aluguel	Imoveis	https://www.zsimovel.com.br/imovel/sala-comercial-aluguel-rs1500-1vaga-40m2-jabaquara-zona-sul-sao-paulo-s
Higienização	5Asec	https://www.5asec.com.br/loja/metro-conceicao
Sindicato	SindComerciarior	http://www.sindcomerciarior.org.br/noticias_detalhes.php?cod_secao=1&cod_noticia=947#:~:text=Ficam%20as%20
Salario	Salario	https://www.salario.com.br/empresas/comercio-varejista-de-artigos-do-vestuario-e-acessorios/
Blusa	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/blusa-feminina-le-lis-blanc-tam40
Blusa	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/blusa-feminina-tvz-tamp
Camisa	Rainha tirana	http://www.rainhatirana.com.br/camisa-feminina-massino-dutti-tam42
Camisa	Rainha tirana	http://www.rainhatirana.com.br/camisa-feminina-richards-tam40
Calca	Rainha tirana	http://www.rainhatirana.com.br/calca-jeans-feminina-7-seven-tam38
Calca	Rainha tirana	http://www.rainhatirana.com.br/calca-jeans-feminina-tvz-tam40
Calca	Rainha tirana	http://www.rainhatirana.com.br/calca-feminina-daslu-tam38-2000000002944
Calca	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/calca-feminina-tvz-tam44
Vestido	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/vestido-feminino-m-officer-tamp
Vestido	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/vestido-feminino-miroa-tamp
Short	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/short-jeans-feminino-triton-tam38
Short	Troc	https://troc.com.br/produto/le-lis-blanc/252155-short-jeans-destroyed
Casaco	Rainha tirana	http://www.rainhatirana.com.br/casaco-feminino-como-quieres-tam38
Casaco	Troc	https://troc.com.br/produto/zara/259013-casaco-tweed-spikes
cardigan	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/cardiga-feminino-gregory-tam38
cardigan	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/cardiga-feminino-bobo-tamm
Scarpin	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/scarpin-feminino-mr-cat-tam36
Sapato	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/sapato-oxford-feminino-na-cor-vinho-tam36
Sapatilha	Rainha tirana	http://www.rainhatirana.com.br/sapatilha-melissa-ultragirl-cereja-tam35
Tenis	Seu brecho	https://pt-br.facebook.com/SeuBrecho013/
Sandalia	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/sandalia-feminina-santa-lolla-tam37
Sandalia	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/sandalia-feminina-via-uno-tam36
Bota	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/bota-cano-alto-feminina-santa-lolla-tam35
saia	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/saia-feminina-reinaldo-lourenco-tam38-2000000002955
saia	Rainha tirana	https://www.rainhatirana.com.br/saia-feminina-banana-republic-tam38
Repassa	Repassa	https://www.repassa.com.br/
Tarifas	Banco do Brasil	https://www.bb.com.br/docs/pub/trf/tarifasPJ.pdf?pk_vid=b1b7a934ed62793616053758138e185d
Tabela de preço	Jucesp	http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/downloads/tabela_de_preco_2020.pdf
AVCB	Corpo de bombeiros	http://www.corpodebombeiros.sp.gov.br/
TFE	Prefeitura SP	https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/fazenda/servicos/taxas/index.php?p=2547
Consumo consiente	Veja Abril	https://veja.abril.com.br/economia/o-consumo-consiente-impulsiona-as-vendas-de-brechos/
Projeção de Inflação	Agencia Brasil	https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/mercado-financeiro-eleva-projecao-da-inflacao-para
Previsão da selic	Exame	https://exame.com/economia/mercado-eleva-projecao-da-inflacao-em-2020-e-mantem-previsao-da-selic/amp/
Taxa de Juros Inflação	Folha de São Paulo	https://www1.folha.uol.com.br/amp/mercado/2020/11/inflacao-e-taxa-de-juros-devem-subir-em-2021-preve-me
Queda de economia	Mercado e Consumo	https://mercadoeconsumo.com.br/2020/10/19/mercado-projeta-queda-de-5-na-economia-neste-ano-para-2021-p

**AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE TEXTO INTEGRAL NO CATALOGO ON-
LINE DA BIBLIOTECA DR MILTON SOLDANI AFONSO E CÓPIA**

Eu, Joseline Gonçalves Bispo da Silva,
abaixo identificado(a) como autor(a), autorizo a biblioteca da Universidade Santo Amaro
a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da
publicação abaixo descrita, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de
leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Título da publicação:

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO BRECHÓ JRV

DADOS DO AUTOR(A)

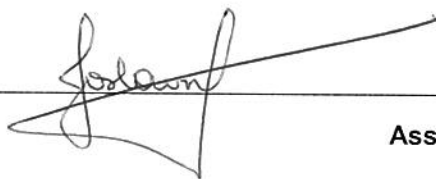
Nome do aluno: Joseline Gonçalves Bispo da Silva

RA: 3583741

Curso: Administração

RG: 39872894-X

Data: 18/12/2020



Assinatura

AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE TEXTO INTEGRAL NO CATALOGO ON-LINE DA BIBLIOTECA DR MILTON SOLDANI AFONSO E CÓPIA

Eu, Joyce da Silva Ferreira,
abaixo identificado(a) como autor(a), autorizo a biblioteca da Universidade Santo Amaro a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo descrita, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Título da publicação:

Trabalho de conclusão de curso Brecho JRV

DADOS DO AUTOR(A)

Nome do aluno: Joyce da Silva Ferreira

RA: 3568687

Curso: Administração

RG: 53.208.837-2

Data: 18/12/2020

Joyce da Silva Ferreira

Assinatura

AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE TEXTO INTEGRAL NO CATALOGO ONLINE DA BIBLIOTECA DR MILTON SOLDANI AFONSO E CÓPIA

Eu, Juliete da Conceição dos Santos,
abaixo identificado(a) como autor(a), autorizo a biblioteca da Universidade Santo Amaro a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo descrita, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Título da publicação:

Trabalho de conclusões de curso: Bachelo SRV

DADOS DO AUTOR(A)

Nome do aluno: Juliete da Conceição dos Santos

RA: 2419025

Curso: Administração de Empresas

RG: 50845582-0

Data: 18 de Dezembro de 2020

Juliete Santos

Assinatura

**AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE TEXTO INTEGRAL NO CATALOGO ON-
LINE DA BIBLIOTECA DR MILTON SOLDANI AFONSO E CÓPIA**

Eu, Reginalva Rita de Cássia da Silva,
abaixo identificado(a) como autor(a), autorizo a biblioteca da Universidade Santo Amaro
a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da
publicação abaixo descrita, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de
leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Título da publicação:

Trabalho de Conclusão de Curso Brechê JRV

DADOS DO AUTOR(A)

Nome do aluno: Reginalva Rita de Cássia da Silva

RA: 36 26 881

Curso: Administração

RG: 22.337.393-X

Data: 18.12.2020

Reginalva Rita de Cássia Silva

Assinatura

AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE TEXTO INTEGRAL NO CATALOGO ON-LINE DA BIBLIOTECA DR MILTON SOLDANI AFONSO E CÓPIA

Eu, Vitoria de Melo Sontor,
abaixo identificado(a) como autor(a), autorizo a biblioteca da Universidade Santo Amaro a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo descrita, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Título da publicação:

Trabalho de Conclusão de Curso - Brecho JRU

DADOS DO AUTOR(A)

Nome do aluno: Vitoria de Melo Sontor

RA: 3580245

Curso: Administração

RG: 38.593.443-9

Data: 18/12/2020

Vitoria de Melo Sontor.

Assinatura