

Universidade Federal do Rio de Janeiro

AVALIAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA
ESTUDO DE CASO: PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO
SALÃO DE CABELEIREIROS CHEZ MOI

Priscilla Cardoso Ambrosio

2013



Universidade Federal
do Rio de Janeiro
Escola Politécnica

AVALIAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

ESTUDO DE CASO: PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO SALÃO DE CABELEIREIROS CHEZ MOI

Priscilla Cardoso Ambrosio

Projeto de Graduação apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção da
Escola Politécnica, Universidade Federal
do Rio de Janeiro, como parte dos
requisitos necessários à obtenção do título
de Engenheiro.

Orientador: Thereza Cristina Nogueira de
Aquino

Rio de Janeiro

Julho 2013

AVALIAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA
ESTUDO DE CASO: PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO SALÃO DE
CABELEIREIROS CHEZ MOI

Priscilla Cardoso Ambrosio

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Thereza Cristina Nogueira de Aquino, D.Sc.(Orientadora)

Prof. Regis da Rocha Motta, Ph.D.

Prof. Maria Alice Ferruccio Rainho, D. Sc.

“Um ladrão rouba um tesouro, mas não furta a inteligência. Uma crise destrói uma herança, mas não uma profissão. Não importa se você não tem dinheiro, você é uma pessoa rica, pois possui o maior de todos os capitais: a sua inteligência. Invista nela.”

Augusto Cury

Ambrosio, Priscilla Cardoso

Avaliação econômica e financeira. Estudo de caso:
Projeto de modernização do salão de cabeleireiros Chez Moi /
Priscilla Ambrosio – Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica,
2013.

xiii, 100 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Thereza Cristina Nogueira de Aquino (S.Dc.)

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso
de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 95, 96

1. Análise de Viabilidade Econômica 2. Estratégia 3. Salão
de cabeleireiro

I. Aquino, Thereza. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola
Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Título.

À minha mãe e aos meus avós.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores da faculdade, em especial à professora Thereza Cristina Nogueira de Aquino, por toda a dedicação que me ofereceu durante este projeto, pelos encontros e orientações.

Agradeço à minha mãe, por todo o esforço realizado para que eu tivesse a melhor educação possível e pelo amor e apoio recebidos. Ao meu avô Celio, que me ensinou os valores da vida, como um pai, e sempre estará presente no meu coração. À minha avó Helenita, por ter me recebido com tanto carinho em sua casa, pela participação tão ativa em minha criação e por ser um exemplo de vida. Sem vocês nada disso seria possível!

Agradeço à minha madrinha Cristina, por estar presente nos Natais e nas apresentações de ballet, além de sempre torcer por mim e me apoiar.

Agradeço ao meu namorado, Pedro, por me acompanhar mesmo com a distância de um oceano entre nós, por todos os bons momentos vividos e pelo apoio recebido.

Agradeço à Cris, que junto com a minha mãe também participou da minha criação durante a infância/adolescência e pela qual possuo muito carinho.

Agradeço à minha amiga Helena, com a qual compartilhei grande parte da minha vida e que esteve presente nos melhores momentos de viagens e intercâmbios.

Agradeço às minhas amigas de Araruama, Bia, Clarinha, Paula e Vanessa, pelas quais ainda possuo um carinho enorme, apesar da distância.

Agradeço às minhas amigas de faculdade Thaissa B., Thaissa C., Isabelle, Fernanda e Carol, que dividiram comigo a alegria de chopadas, intercâmbios, intermináveis fofocas e até noites de estudo mal dormidas.

Agradeço aos meus amigos de intercâmbio pelos momentos de alegria vividos no Brasil e na França.

Sem o apoio de vocês minha jornada seria muito mais difícil! Amo vocês!

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

AVALIAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA
ESTUDO DE CASO: PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO SALÃO DE
CABELEIREIROS CHEZ MOI

Priscilla Ambrosio

Julho/2013

Orientador: Thereza Cristina Nogueira de Aquino, D.Sc.

Curso: Engenharia de Produção

Embora o setor de beleza esteja em forte crescimento atualmente no Brasil, o salão de beleza Chez Moi verificou nos últimos anos uma desaceleração de sua taxa de crescimento. Este fato ocorre devido à grande concorrência existente no local que, ao contrário do Chez Moi, investe cada vez mais em inovação, treinamento e modernização. O presente texto busca definir e analisar um investimento de modernização necessário para que a companhia se mantenha competitiva neste mercado. Para isso, foram utilizadas técnicas de análise de investimento onde foram estudados os retornos obtidos em diferentes cenários frente ao investimento necessário.

Palavras-chave: Projeto, Viabilidade, Estratégia

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Engineer.

ECONOMICAL AND FINANTIAL ANALYSIS
Study Case: Chez Moi Beauty Salon Modernization Project

Priscilla Ambrosio

July/2013

Advisor: Thereza Cristina Nogueira de Aquino, D.Sc.

Course: Production Engineering

Although the beauty industry is currently growing strongly in Brazil, the salon Chez Moi presented a slowdown of its growth rate. This is due to the strong competition existing in this place which, unlike Chez Moi, frequently invests in innovation, training and modernization. This text aims to define and analyze a necessary modernization investment for the company to remain competitive in this market. For this, it was used investment analysis techniques were it was studied returns obtained in different scenarios against the investment required.

Keywords: Project, Feasibility, Strategy

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	17
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	17
1.3. RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	18
1.4. VISÃO GERAL DO TRABALHO.....	18
1.5. MÉTODO DE TRABALHO.....	19
2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	20
2.2 O MODELO BÁSICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.2.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	22
2.2.2 A MATRIZ SWOT.....	23
2.2.3 AS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	24
2.3 MODELO DE ANÁLISE SETORIAL DE PORTER.....	29
2.4 ANÁLISE DE VALOR.....	30
2.5 O VALOR TEMPORAL DO DINHEIRO.....	31
2.6 AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS UTILIZANDO MÉTODO FRANCÊS OU TABELA PRICE	32
2.7 CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTOS.....	33
2.7.1 PAYBACK.....	33

2.7.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO	34
2.7.3 TAXA INTERNA DE RETORNO.....	35
2.8 GESTÃO DE ESTOQUES.....	36
2.8.1 O IMPACTO DA GESTÃO DE ESTOQUES EM FINANÇAS	36
2.8.2 CLASSIFICAÇÃO ABC E PRIORIZAÇÃO DE PRODUTOS.....	37
2.8.3 LOTE COM DESCONTOS POR QUANTIDADE.....	38
3 - ESTUDO DE CASO.....	42
3.1 A EMPRESA.....	42
3.2 A ESTRATÉGIA	50
3.2.1 ANÁLISE DO MERCADO.....	50
3.2.2 ANÁLISE DO SETOR.....	55
3.2.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	59
3.2.4 ANÁLISE SWOT	62
3.2.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES	65
3.3 PLANO DE INVESTIMENTOS	66
3.4 ANÁLISE DO INVESTIMENTO.....	69
3.5 GESTÃO DE ESTOQUES.....	79
3.6 IMPLEMENTAÇÃO.....	87
4 – CONCLUSÕES	89
5 - BIBLIOGRAFIA	94

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Abordagens para formulação da Estratégia</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2: As cinco forças de Porter</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3: Classificação ABC baseada na Demanda Anual em Valor.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 4: Estrutura escada para o Custo Unitário com Desconto por Quantidade.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 5: Custos como Funções do lote de ressuprimento Q.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 6: Custo Total quando há descontos por unidade.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 7: Localização de salões próximos ao Chez Moi.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 8: Análise SWOT Salão Chez Moi.....</i>	<i>63</i>

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1: Fluxo de Caixa Irregular.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 2: Faturamento Chez Moi.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 3: Quadro Demonstrativo de Resultado 2011.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 4: Dez Maiores países em consumo no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 5: Pesquisa de disposição de compras em fevereiro de 2012.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 6: Análise de preços praticados pela concorrência.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 7: Orçamento do Projeto de Modernização do Chez Moi.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 8: Método da Tabela Price do cartão BNDES.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 9: Despesas do Chez Moi em 2011.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabela 10: Despesas projetadas do Chez Moi para 2013.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 11: Quadro Premissas Gerais do Cenário Conservador.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 12: Quadro Premissas Gerais do Cenário Neutro.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 13: Quadro Premissas Gerais do Cenário Agressivo.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabela 14: DRE e Fluxo de Caixa para cenário conservador.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabela 15: DRE e Fluxo de Caixa para cenário neutro.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabela 16: DRE e Fluxo de Caixa para cenário agressivo.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabela 17: Fluxo de Caixa Alavancado com Gestão de Estoques.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabela 18: Comparação entre cenários com e sem gestão de estoques.....</i>	<i>81</i>

<i>Tabela 19: Levantamento de produtos utilizados.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 20: Custo dos itens estocáveis.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 21: Rateio de despesas e custos fixos para estoque.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 22: Lote ótimo de compras.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 23: Equipamentos.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 24: Plano de Implementação.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabela 25: Comparação entre cenários.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 26: Comparação entre cenários com e sem gestão de estoques.....</i>	<i>92</i>

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1: Contribuição de serviços de cabelo e unha no faturamento de 2007 e 2008</i>	44
<i>Gráfico 2: Contribuição de serviços de cabelo e unha no faturamento de 2009 e 2010</i>	44
<i>Gráfico 3: Contribuição de serviços de cabelo e unha no faturamento de 2011</i>	45
<i>Gráfico 4: Série histórica de faturamento com cabelo</i>	46
<i>Gráfico 5: Série histórica de faturamento com manicure e pedicure</i>	47
<i>Gráfico 6: Faturamento anual do Chez Moi</i>	48
<i>Gráfico 7: Distribuição da população do Rio de Janeiro em 2000, segundo os grupos de idade</i> <i>Fonte: IBGE – Censo 2000</i>	50
<i>Gráfico 8: Distribuição da população do Rio de Janeiro em 2010, segundo os grupos de idade</i>	51
<i>Gráfico 9: N° de Mulheres moradoras de Copacabana por faixa etária</i>	52
<i>Gráfico 10: N° de domicílios em Copacabana por classe de rendimento</i>	53
<i>Gráfico 11: N° de pessoas em Copacabana por classe de rendimento</i>	54
<i>Gráfico 12: Distribuição percentual de mulheres de 16 anos ou mais de idade, por posição na ocupação</i>	55
<i>Gráfico 13: Crescimento dos salões de beleza no Brasil</i>	57
<i>Gráfico 14: Gastos com higiene e beleza por classe social</i>	58
<i>Gráfico 15: Curva ABC baseada em % da demanda total em valor</i>	83

1 - Introdução

1.1. Contextualização do problema

Com a concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas, a modernização das instalações de forma a fidelizar e prospectar novos clientes é uma preocupação frequente dos empresários. A definição de quanto investir, ou ainda, se o investimento deve ser feito ou não, deve considerar não somente os aspectos financeiros, como também os aspectos estratégicos do negócio.

A estratégia deve ser formulada de forma a nortear o crescimento da empresa e sua geração de valor para os clientes.

1.2. Objetivos do Trabalho

O objetivo central deste trabalho é auxiliar o processo de tomada de decisão sobre investir ou não em um projeto de modernização em um salão de beleza.

Para isso, são realizadas as seguintes etapas intermediárias:

- Revisão bibliográfica a cerca dos conceitos de Estratégia;
- Definição de direcionadores estratégicos para a empresa estudada;
- Definição do Plano de Investimentos para a empresa estudada;
- Análise de Viabilidade do Projeto.

1.3. Relevância do Trabalho

Apesar do tema Análise de Viabilidade ser bastante explorado na literatura, na prática, poucas empresas utilizam as ferramentas relacionadas em seu dia-a-dia.

Em um estudo realizado pelo SEBRAE, em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Segundo o SEBRAE, outros fatores influenciam no processo de mortalidade das micro e pequenas empresas como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

Apesar da empresa estudada neste trabalho estar presente no mercado há cerca de 50 anos, com o aumento da concorrência ela enfrenta hoje problemas como queda de faturamento e redução de margem. Em uma análise preliminar da empresa, foi possível verificar que ela também não utiliza as técnicas citadas pelo SEBRAE.

Este trabalho busca definir uma estratégia para uma microempresa do setor de beleza e analisar a viabilidade de um investimento de modernização, além de servir como base para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

1.4. Visão Geral do Trabalho

A introdução deste trabalho visa apresentar o tema e contextualizar o problema que será tratado nos capítulos seguintes.

No capítulo dois será feita uma revisão bibliográfica sobre os temas estratégia e análise de viabilidade. Inicialmente serão expostos conceitos e definições sobre estratégia para em seguida apresentar uma abordagem básica para a formulação da estratégia: o Planejamento Estratégico. Também serão apresentados os conceitos de Visão, Missão e Valor de um negócio, além da matriz SWOT, Cinco Forças Competitivas e modelo de

análise setorial de PORTER. Na parte de análise de viabilidade serão apresentados os conceitos de análise de valor, o valor temporal do dinheiro, amortização de empréstimos através da utilização do método da tabela Price, além dos critérios de análise de investimentos como Payback, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

No terceiro capítulo será desenvolvido o Estudo de Caso deste projeto de graduação. Inicialmente será apresentada a empresa Chez Moi, através de seu histórico, seus serviços ofertados, seu mercado de atuação e algumas análises quantitativas realizadas pela autora. Em seguida, a estratégia será definida analisando-se a estrutura do setor em que a empresa atua (ambiente externo) e os recursos e competências que a empresa dispõe para assegurar uma vantagem competitiva (ambiente interno).

Com a estratégia definida, será elaborado um plano de investimentos, de forma a possibilitar a análise do investimento estimado. Por último, será elaborado um plano de implementação do projeto.

No quarto e último capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo de caso, as contribuições do projeto, além de sugestões para trabalhos futuros.

1.5. Método de Trabalho

Para este trabalho foi utilizado o método de revisão bibliográfica seguida de Estudo de Caso. Resumidamente, a metodologia seguiu o seguinte formato:

- a) Revisão Bibliográfica: busca de livros a respeito de Estratégia e Análise de Viabilidade de Projetos
- b) Estudo de Caso no salão de cabeleireiros Chez Moi: entendimento da empresa e os problemas enfrentados, análise de sua estratégia de negócio, definição do investimento necessário para modernização e cálculo de viabilidade do investimento.

2 - Revisão Bibliográfica

2.1 Definição de Estratégia

Segundo SCHUMPETER (1942), a característica distintiva do sistema de produção capitalista é que ele está em constante mudança, o que traz uma complexidade ainda maior ao desafio de seleção de oportunidades que uma firma enfrenta.

WOILER E MATHIAS definem projeto como um “conjunto de informações coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimentos para testar sua viabilidade”. Os mesmos autores afirmam que a abertura e a estabilidade da moeda, somadas à privatização e à entrada de novos concorrentes fez com que aumentasse a concorrência na indústria. Como consequência, o processo de decisão de investimentos foi alterado e passou a haver a necessidade de elaborar e analisar os projetos dentro de um contexto estratégico.

Diversos autores buscaram uma definição para o termo estratégia:

PORTER (1980) define estratégia competitiva como as ações ofensivas ou defensivas de forma a criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter maior retorno sobre o investimento.

“A estratégia e a eficiência são os pilares essenciais na geração de valor para as organizações. Para se alcançar uma estratégia excelente, o ponto de partida deve ser a definição do objetivo correto, que parte essencialmente de um bom retorno sobre o investimento a longo prazo, seguido de uma análise do ramo de atividade na qual se atua, buscando essencialmente avaliar a posição atual da empresa. Sendo assim, revela-se ainda, que o desempenho de qualquer organização deriva da rentabilidade do

negócio e da motivação relacionada à posição da mesma no âmbito de sua competência principal.” (PORTER, 2002 apud ALVES, 2001)

Para HAX e MAJLUF (1988), “Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos”.

MINTZBERG (1998) afirma ainda que a estratégia requer uma série de definições, conhecidas como os 5 Ps (Plan - plano, Pattern - padrão, Position - posição, Perspective – perspectiva e Ploy – truque).

A estratégia como Plano é aquela definida como um guia ou uma direção para o futuro, enquanto que a estratégia como Padrão é a que foi efetivamente implementada. A primeira diz respeito às intenções futuras e a segunda ao comportamento passado que permitiu à empresa chegar em seu estado atual.

O plano elaborado dificilmente seguirá inalterado ao longo dos anos e, neste contexto, as intenções plenamente realizadas são chamadas de estratégias deliberadas e as que não foram são chamadas de não realizadas. Há ainda um terceiro caso, chamado de estratégia emergente, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Em poucas (ou nenhuma) empresas a estratégia é puramente deliberada ou emergente e os estrategistas misturam esses dois aspectos no dia-a-dia das organizações.

A estratégia como posição consiste em formular a estratégia em termos de um produto ou serviço que se pretende ofertar em determinado mercado, já a estratégia como perspectiva refere-se à maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.

A estratégia como um truque é uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. Por exemplo, uma empresa pode comprar terras para passar a impressão de que pretende se expandir e assim desencorajar o surgimento de novos entrantes no mercado. Neste caso, a verdadeira estratégia é uma ameaça e não a expansão em si, sendo portanto um truque.

MINTZBERG (1998) combina plano e padrão com posição e perspectiva obtendo quatro abordagens básicas da formulação da estratégia: o Planejamento Estratégico, a Visão Estratégica, o Empreendimento Estratégico e a Aprendizagem Estratégica, conforme mostra a figura a seguir.

		Processo estratégico para	
		Planos deliberados	Padrões emergentes
Conteúdo de estratégia como	Posições tangíveis	Planejamento Estratégico	Empreendimento Estratégico
	Perspectivas amplas	Visão Estratégica	Aprendizagem Estratégica

Figura 1: Abordagens para formulação da Estratégia

Fonte: MINTZBERG (1998)

2.2 O modelo básico de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico consiste em estabelecer os objetivos para a empresa e os caminhos para alcançá-los.

2.2.1 Missão, Visão e Valores

A Visão representa onde o negócio quer chegar após a implementação da estratégia sendo, portanto, um objetivo de longo prazo.

A Missão representa o que um negócio deve fazer para alcançar a visão, representa a razão de ser da organização.

Os Valores representam como o negócio deve atuar nos mercados definidos para atingir a missão. São princípios, normas, padrões de conduta que devem ser respeitados.

A estratégia como plano pode ser formulada a partir de uma análise do ambiente interno e o seu confronto com o ambiente externo.

De acordo com CHIAVENATO E SAPIRO (2009), o ambiente constitui o conjunto de todas as demais organizações e de todos os fatores que provocam influências externas sobre a organização.

HEIJDEN (2004) apud CHIAVENATO E SAPIRO (2009) distingue duas dimensões do ambiente externo: o ambiente contextual (ou macro ambiente) e o ambiente relacional (microambiente). O ambiente contextual é o ambiente mais amplo, genérico e abrangente que influencia de maneira semelhante todas as organizações. Já o ambiente relacional é o ambiente mais próximo e imediato da organização. É a dimensão do ambiente na qual a organização é um participante efetivo, influenciando os resultados e sendo ao mesmo tempo influenciada por eles. Esse é o campo onde a organização elabora e aplica sua estratégia.

2.2.2 A matriz SWOT

A metodologia SWOT (Strengths-forças, Weaknesses-fraquezas, Opportunities-oportunidades e Threats-ameaças) permite avaliar forças e fraquezas da organização além de analisar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

De acordo com CHIAVENATO E SAPIRO (2009), a matriz SWOT foi desenvolvida como uma metodologia capaz de cruzar ameaças e oportunidades externas à intenção estratégica da organização, levando em conta sua missão, visão, valores e objetivos, com as forças e fragilidades dessa organização.

Forças são as competências mais fortes da empresa e que estão sobre influência interna. Algumas perguntas-chave devem ser consideradas:

O que você faz bem?

O que possui melhor que seus concorrentes?

O que faz os clientes voltarem à sua empresa?

Fraquezas são as competências que estão sobre influência da empresa, mas que não geram vantagem competitiva. As perguntas-chave são:

Onde a empresa deveria melhorar?

Porque os clientes escolhem os concorrentes?

Porque os clientes não retornam após uma compra?

Oportunidades são forças externas à empresa que influenciam positivamente a organização. As oportunidades estão muitas vezes relacionadas com o ambiente econômico e político no qual a empresa está inserida.

Ameaças são forças externas que influenciam negativamente a organização.

Através da identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é possível interpretar as inter-relações existentes. Ou seja, a matriz SWOT identifica forças e competências para aproveitar as oportunidades mapeadas, revela a fraqueza da organização para lidar com ameaças, as fragilidades da organização que dificultam o aproveitamento das oportunidades e indica as forças da organização que permitem criar barreiras às ameaças do ambiente externo.

2.2.3 As forças Competitivas de Porter

Segundo CHIAVENATO E SAPIRO (2009), nas décadas de 1960 e 1970 o foco da discussão estratégica voltou-se para o reconhecimento de quais aspectos organizacionais eram duradouros. Debate este que é fundamental visto que a estratégia possui efeitos no longo prazo.

A questão de como obter uma vantagem competitiva duradoura foi discutida por Michael Porter. O autor foi o responsável por desenvolver o conceito das cinco forças competitivas, além de discutir como gerenciar essas forças para obter uma vantagem sustentável.

As forças competitivas são características estruturais básicas da indústria e determinam a atratividade de um setor. Estão apresentadas abaixo:

- Entrantes potenciais no mercado
- Ameaça de produtos e serviços substitutos
- Poder de barganha dos compradores
- Grau de rivalidade da concorrência



Figura 2: As cinco forças de Porter

Fonte: PORTER (1986)

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender

contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.” PORTER (2004)

Ameaça de Entrada

Segundo GHEMAWAT (2007), a lucratividade média de uma indústria ou setor é influenciada tanto pelos concorrentes existentes quanto pelos potenciais.

A ameaça de entrada de uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, que impedem a entrada de novos concorrentes quando os lucros, ajustados pelo custo de capital, estão acima de zero. Novas entradas são menos prováveis em um ambiente onde as barreiras são altas.

As barreiras de entrada podem ser economia de escala, acessos aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala, política governamental.

Economia de escala: ocorre quando o custo por unidade diminui à medida que a produção aumenta. Em um ambiente de economia de escala o novo entrante encontra o *trade-off* de apostar em uma produção de larga escala, correndo os riscos de retaliação pelos demais concorrentes, ou de iniciar com uma produção reduzida incorrendo em altos custos por produto.

Acessos aos canais de distribuição: se o novo entrante não encontrar acesso aos canais de distribuição seus produtos não serão vendidos. Um exemplo ocorre no setor alimentício em que as novas marcas disputam o espaço das prateleiras do supermercado e para garantir a exposição de seus produtos muitas marcas prometem realizar promoções.

Desvantagens de custo independentes de escala: algumas empresas já estabelecidas no mercado podem ter vantagens impossíveis de serem igualadas, como uma tecnologia patenteada de um produto, subsídios oficiais, localização favorável, entre outras.

Política governamental: o governo pode limitar ou até mesmo impedir o surgimento de novos entrantes em um setor quando utiliza controles como licenças de funcionamento, limites ao acesso de matérias-primas, padrões de controle e etc.

Intensidade da Concorrência existente

Nos ambientes competitivos os movimentos de uma empresa causam efeitos em seus concorrentes, podendo levar a guerras de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou garantias ao cliente.

Embora esta interdependência sempre exista, em um ambiente mais concentrado, com poucos competidores, ela é mais fácil de ser reconhecida pelos concorrentes. Em ambientes pouco concentrados os competidores tendem a não reconhecer o impacto que suas ações provocam no ambiente como um todo.

O padrão de ação e reação que se inicia pode ou não permitir que a empresa ou o setor se aprimorem. Uma guerra de preços, por exemplo, é uma ação perigosa, pois pode ser rapidamente imitada pelos concorrentes levando a uma redução de margem de todo o setor. Por outro lado, uma batalha de publicidade pode ser uma ação benéfica no sentido de expandir a demanda, através da conquista de novos consumidores.

Segundo GHEMAWAT (2007), custos fixos mais elevados, excesso de capacidade, crescimento lento e carência de diferenciação do produto aumentam o nível de rivalidade.

Pressão dos produtos substitutos

Dois bens são considerados substitutos se atendem à mesma necessidade do consumidor e por possuir a mesma finalidade, estes bens competem entre si.

A ameaça que um bem substituto representa a um setor é determinada pela relação preço/benefício dos produtos aos quais o consumidor pode recorrer para satisfazer uma mesma necessidade.

A curva em S explica, em muitos casos, o processo de substituição em que no início poucos formadores de tendência adquirem o produto substituto, em seguida outros

clientes os imitam e ocorre um momento de crescimento e, por fim, a demanda permanece constante.

Poder de negociação dos compradores

Os compradores atuam no ambiente pressionando as empresas para reduzir preços ou aumentarem a qualidade sem ônus adicional. Quanto maior for o seu poder de negociação, menor será a rentabilidade das empresas.

Alguns fatores influenciam no poder de negociação dos compradores (não exaustivo):

Compradores que estão concentrados ou que adquirem grandes volumes de venda do vendedor são poderosos, pois possuem grande influência nos resultados das empresas;

Compradores cujos produtos representam uma fração significativa de seus próprios custos também são poderosos já que realizam um grande esforço para otimizar estas compras.

Compradores cujos produtos são padronizados podem realizar a compra de diversos fornecedores sem nenhum prejuízo de qualidade e, por isso, tendem a jogar uma empresa contra a outra durante a negociação.

No sentido inverso, se houver custos de mudança para que o comprador realize a compra com outro fornecedor, a empresa vendedora estará em posição de maior poder de negociação.

Compradores que possuem muitas informações também estão em posição melhor de negociação.

Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores disputam a negociação aumentando os preços dos produtos fornecidos ou reduzindo a qualidade oferecida.

A análise do poder do fornecedor, assim como a análise do poder do comprador, se baseia no tamanho relativo e concentração dos fornecedores em relação a seus concorrentes e no grau de diferenciação dos insumos fornecidos.

2.3 Modelo de Análise Setorial de Porter

Para desenvolver estratégias organizacionais eficazes a organização precisa compreender e reagir às cinco forças de Porter.

Para PORTER (1989) existem três estratégias genéricas para tornar a empresa mais competitiva: a liderança de custo, a diferenciação e a focalização.

A estratégia de liderança de custo consiste em obter custos mais baixos que a concorrência para que seja possível oferecer aos clientes produtos a um preço menor e, com isso, aumentar sua participação no mercado.

A liderança no custo total se beneficia da economia de escala.

A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar um produto ou serviço criando algo que seja considerado único no setor e, por isso, possua maior valor agregado para o consumidor.

Nesta estratégia, a política de custos é importante, mas não é o alvo estratégico primário.

Finalmente, a política de enfoque ou de nicho consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

A empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do cliente ou por obter custos mais baixos na obtenção desse alvo.

A política de nicho de mercado pode beneficiar empresas de médio e pequeno porte que operam em mercados dominados por grandes empresas, pois, além de terem a oportunidade de atuar em um mercado de pouca expressão para as grandes empresas, podem satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular ou obter custos mais baixos na obtenção deste alvo.

2.4 Análise de Valor

MOTTA E CALÔBA (2009) definem investimento como “a situação na qual ocorre inversão de capital de alguma forma, podendo ser em projeto novo, na compra de uma empresa existente etc., buscando com isso criação de valor, ou seja, recuperação de valor investido (principal), mais uma rentabilidade do investimento (taxa de juros), em determinado prazo”.

De acordo com DAMODARAN (2004) todo ativo possui um valor e deve ser precificado pelos fluxos de caixa esperados do mesmo. Dessa forma, o investimento para a compra de um ativo não deve ser realizado por um valor maior do que ele realmente vale.

Segundo o mesmo autor, como o investimento realiza diferentes montantes por um determinado período de tempo, é necessário consolidar estes lucros a fim de compará-los com uma taxa mínima de atratividade. Ele ainda afirma que, em finanças corporativas, para tomar a decisão se um investimento é ou não viável, deve-se mensurar o retorno oferecido por um investimento planejado e o comparar com a taxa de corte mínima aceitável, ou taxa mínima de atratividade.

A taxa de corte tem que ser mais alta para projetos mais arriscados e deve refletir o mix de financiamentos usado, ou seja, a proporção de recursos próprios ou de recursos tomados emprestados.

2.5 O Valor temporal do dinheiro

O conceito de valor do dinheiro no tempo diz respeito à capacidade de obter retorno financeiro ao investir o montante, ou seja, um dólar vale mais hoje do que daqui a um ano, pois durante este período é possível realizar um investimento obtendo retorno financeiro sobre o dinheiro investido. Em um ano o investidor terá o dólar investido (principal) mais o retorno adquirido (juros).

MOTTA E CALÔBA (2009) definem juros como “a diferença entre o que foi emprestado no presente (P) e o que é cobrado no período de tempo seguinte (F), quer esse prazo seja um dia, mês ou ano.”

$$J = F - P$$

Segundo DAMODARAN (2004) ao investir um dólar por um período de tempo é preciso considerar o efeito da inflação sobre o dinheiro já que com o tempo seu poder de compra diminui, ou seja, o mesmo dólar em um ano não compra os mesmos itens que compraria hoje. Por isso, os juros funcionam como uma compensação pela perda do poder de compra do dinheiro.

Além disso, as pessoas possuem predileção por utilizar o dinheiro que poderia ser investido para o consumo presente ao invés do consumo futuro. Por este motivo, os juros também devem servir como recompensa ao investidor por postergar o consumo que poderia ser realizado imediatamente.

DAMODARAN (2004) define taxa de juros real como a recompensa pela postergação do consumo enquanto que a taxa de juros que inclui a inflação esperada no período além da taxa de juros real é definida como taxa de juros nominal.

De acordo com MOTTA E CALÔBA (2009) a taxa de juros mais frequentemente utilizado no mercado é a taxa de juros real, também chamada de taxa de juros efetiva.

2.6 Amortização de empréstimos utilizando Método Francês ou Tabela Price

Segundo MOTTA E CALÔBA (2009), este método consiste na utilização de pagamentos com parcelas constantes durante todo o prazo de repagamento do empréstimo.

As prestações podem ser calculadas através da seguinte fórmula:

$$A = \frac{P \cdot i (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}, \text{ onde:}$$

P = principal (quantia emprestada efetivamente)

i = taxa de juros

n = número de períodos do empréstimo

A amortização será dada pela seguinte fórmula:

$$a_x = A - J_x$$

$$J_x = S_{(x-1)} \cdot i, \text{ onde:}$$

a_x = amortização do principal no ano x

J_x = juros no ano x

$S_{(x-1)}$ = saldo devedor no final do ano x-1

O valor da amortização deve ser subtraído ao saldo devedor do ano anterior e o valor resultante é o saldo devedor deste ano. Os juros devem ser sempre calculados sobre este saldo devedor que deve ser zerado ao final do período.

2.7 Critérios de Análise de investimentos

De acordo com MAXIM & COOK (1972), os critérios mais comuns para avaliar investimentos, são: i) Payback, ii) Valor Presente Líquido (VPL) e iii) Taxa Interna de Retorno (TIR).

2.7.1 Payback

Payback é o termo utilizado para o prazo em que o projeto de investimento se paga, ou seja, é o período de tempo quando o valor investido é totalmente recuperado. Dessa forma, quanto maior o payback de um investimento, menos atrativo ele será.

De acordo com MOTTA E CALÔBA (2009) o payback deve ser encarado como um indicador para julgar a atratividade das opções de investimento, não servindo para seleção entre alternativas de investimento.

No caso de um fluxo de caixa regular, ou seja, com retornos constantes, o payback pode ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$Payback = \frac{I}{R_n}, \text{ onde:}$$

I = Investimento

R_n = Resultado por período

Para o cálculo do payback com fluxos de caixa irregulares deve-se fazer o fluxo de caixa acumulado para em seguida somar o fluxo de caixa pontual de cada ano com o resultado dos fluxos de caixa cumulativos. No período em que o fluxo de caixa pontual mudar de negativo para positivo encontra-se o payback do investimento.

Ano	0	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

Fluxo de Caixa Pontual	-20	5	4	8	8	5	5	5
Fluxo de Caixa Cumulativo	-20	-15	-11	-3	5	10	15	20

Tabela 1: Fluxo de Caixa Irregular
Fonte: MOTTA E CALÔBA (2009), pág. 103

No exemplo apresentado por MOTTA E CALÔBA (2009) verifica-se que o payback ocorre entre o terceiro e quarto ano.

2.7.2 Valor Presente Líquido

“Todo ativo possui um valor e deve ser precificado pelos fluxos de caixa esperados do mesmo.” DAMODARAN (2004)

Conforme explicado anteriormente, como o dinheiro possui valor no tempo, os resultados de um investimento devem ser trazidos a um valor presente para que possa ser comparado com o investimento inicial.

Segundo DAMODARAN (2004) os fluxos de caixa uma vez convertidos em fluxos de caixa atuais resultam no Valor Presente Líquido (VPL) e a equação para o cálculo do VPL é a seguinte:

$$VPL \text{ do projeto} = \sum_{t=1}^{t=N} \frac{FC_t}{(1+r)^t} - I$$

, sendo:

FC (t) = fluxo de caixa no período t

r = taxa de desconto

n = períodos de vida do projeto

“Fundamental para a noção de valor temporal do dinheiro é a ideia de que este pode ser investido em alguma aplicação financeira para obter um retorno. Esse retorno é o que chamamos de taxa de desconto. (DAMODARAN, 2002)”.

A taxa de desconto ou taxa mínima de atratividade (TMA) é a taxa com a qual o dinheiro poderia ser aplicado em outro investimento, como por exemplo, os juros pagos pelo banco em um determinado tipo de investimento.

Conforme exposto por MOTTA E CALÔBA (2009), se:

$VPL_A(i) > 0$, a alternativa é viável, economicamente;

$VPL_A(i) < 0$, a alternativa é inviável, economicamente;

$VPL_A(i) = 0$, é indiferente investir ou não nesta alternativa, mas ela ainda é viável economicamente.

2.7.3 Taxa Interna de Retorno

De acordo com MOTTA E CALÔBA (2009) a Taxa Interna de Retorno (TIR) é um índice relativo que mede a rentabilidade do investimento por unidade de tempo. Assim, se para um dado investimento a TIR for maior que a taxa mínima de atratividade considerada, a alternativa deve ser considerada, caso contrário deve ser descartada e o valor investido à taxa mínima de atratividade.

Outra definição fornecida pelos autores é que o valor da taxa de desconto que anula o VPL obtido pela soma algébrica de todos os fluxos de caixa é a Taxa Interna de Retorno.

A fórmula para cálculo é apresentada a seguir:

$$\sum_{j=0}^n FC_j \cdot [1/(1+i)]^j = 0$$

, onde:

$i = \text{TIR}$

FC_j = fluxo de caixa para $j = [0, n]$

Se $\text{TIR} > \text{TMA}$ o projeto é economicamente viável;

Se $\text{TIR} < \text{TMA}$ o projeto é economicamente inviável;

Se $\text{TIR} = \text{TMA}$ é indiferente investir no projeto ou deixar o dinheiro render à taxa mínima de atratividade.

Ainda segundo MOTTA E CALÔBA (2009), a taxa de retorno isoladamente não é uma medida de atratividade do investimento a menos que todas as alternativas possuam investimentos iguais.

2.8 Gestão de Estoques

2.8.1 O impacto da gestão de estoques em finanças

Segundo GARCIA, DOS REIS, MACHADO E FERREIRA FILHO (2006) existem diversos motivos para os estoques existirem em uma organização. Essas causas podem ser possíveis vantagens de se obter um produto em grandes quantidades a preços mais baixos, proteção quanto às incertezas da cadeia logística (minimizando assim o risco de falta de produtos), possibilidade de coordenação entre suprimento e demanda (em casos em que a demanda é maior que a capacidade em determinados meses de pico), proteção

contra aumento de preço de insumos (comum em mercados inflacionários) ou necessidade de transportar um item de um lugar para outro (em função dos *lead times* entre os elos da cadeia de suprimentos).

Os autores afirmam que o efeito dos estoques na lucratividade de uma empresa pode ser observado em alguns indicadores financeiros estratégicos, como ROI (*Return on Investment*) e EVA (*Economic Value Added*).

Como o ROI é definido como o lucro líquido sobre o ativo total e os estoques fazem parte do ativo circulante, quanto menor o valor investido em estoque, melhor o indicador. Além disso, a falta de produto em estoque também pode ocasionar a não realização de uma venda impactando diretamente a lucratividade da empresa.

Já o EVA é medido pela diferença entre o lucro líquido e o custo de capital. Mais uma vez, os estoques são uma possível aplicação de terceiros e constituem dessa forma o custo de capital. Logo, quanto menor os níveis de estoque, maior o EVA.

2.8.2 Classificação ABC e priorização de produtos

Embora seja importante controlar o estoque, a gestão precisa ser realizada de forma adequada ao produto estocado, evitando-se assim utilizar muitos recursos com produtos de pouca representatividade monetária ou cuja falta não trará grandes impactos para o negócio. Com isso, itens mais caros e que possuem maior giro de estoque precisam ser priorizados e controlados de forma mais precisa.

Segundo GARCIA, DOS REIS, MACHADO E FERREIRA FILHO (2006), uma metodologia utilizada para a priorização de produtos é baseada na lei de Pareto, que diz que em muitas situações uma pequena parte de um grupo representa a maior parte de uma certa característica. A lei de Pareto também é conhecida como Regra 80/20.

Na figura a seguir os SKUs (Stock Keeping Unit) foram agrupados com base na demanda anual em valor (consumo anual do SKU x valor monetário). Os itens classe A são 20% dos SKUs e representam 80% da demanda em valor, os itens classe B seriam os próximos 30% representando 15% da demanda anual em valor e os itens classe C seriam os 50% restantes que representam 5% da demanda em valor.

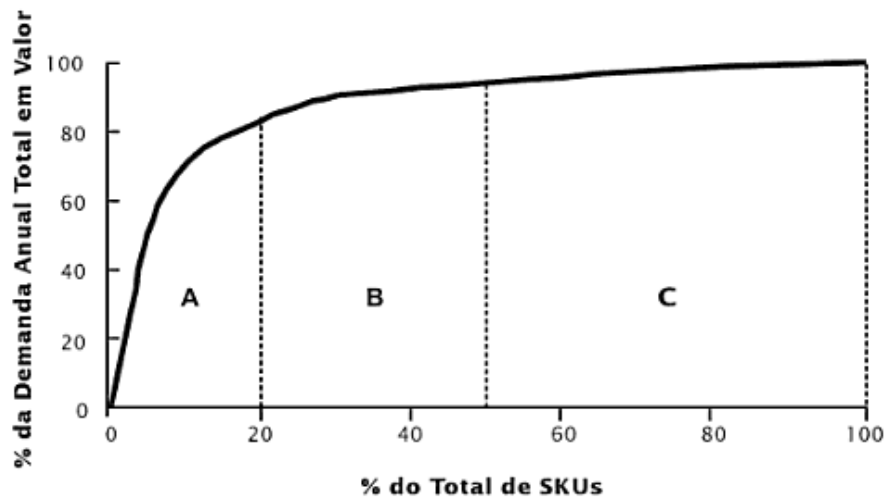


Figura 3: Classificação ABC baseada na Demanda Anual em Valor

Fonte: GARCIA, DOS REIS, MACHADO E FERREIRA FILHO (2006), pág 19

2.8.3 Lote com descontos por quantidade

Muitos fornecedores oferecem desconto a seus clientes caso estes comprem em grandes lotes. Segundo GARCIA, DOS REIS, MACHADO E FERREIRA FILHO (2006), a venda em grandes lotes muitas vezes gera economias de escala ao fornecedor, permitindo com isso que ele ofereça descontos para pedidos com grandes quantidades.

A figura abaixo apresenta um caso em que o custo unitário v varia de acordo com o tamanho do lote Q . Para um lote entre 0 e Q_1 o custo unitário é igual a v_1 , para um lote entre Q_1 e Q_2 o custo unitário é igual a v_2 e assim por diante.

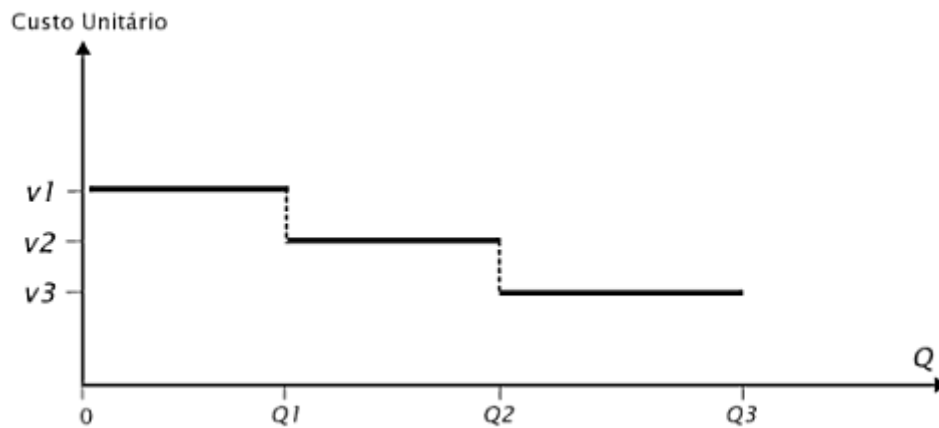


Figura 4: Estrutura escada para o Custo Unitário com Desconto por Quantidade

Fonte: GARCIA, DOS REIS, MACHADO E FERREIRA FILHO, pág 30

Para cada intervalo Q existe um tamanho de lote que minimiza o custo total com estoque, composto pelo custo de manter o produto em estoque e pelo custo de realizar um pedido.

Esses dois custos formam um *trade-off* em que quanto maior o tamanho do lote de compra menor será o custo com pedido, mas maior o custo com produto em estoque e quanto menor o lote, menor o custo do estoque, mas maior o custo com pedidos. A figura abaixo ilustra o comportamento dessas curvas.

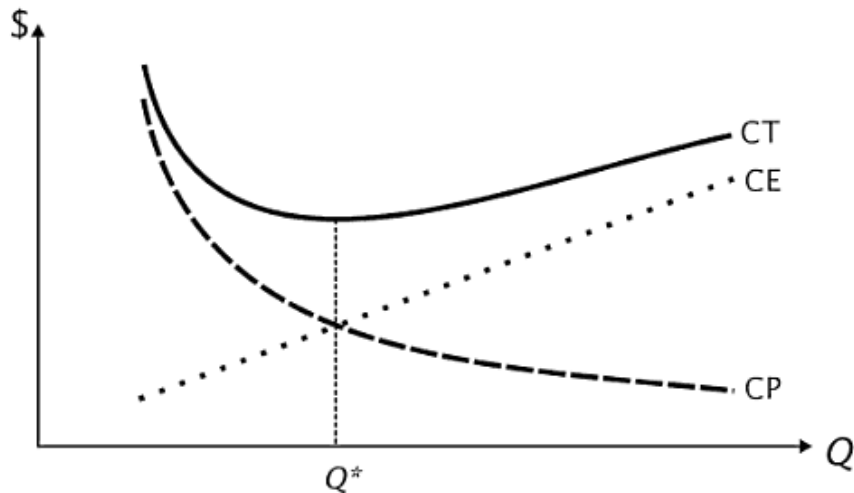


Figura 5: Custos como Funções do lote de ressuprimento Q

Fonte: GARCIA, DOS REIS, MACHADO E FERREIRA FILHO, pág 24

De volta à análise da figura X e com base no conhecimento desta curva de custos, para cada intervalo de lote Q a custo constante de pedido v deve-se calcular o lote econômico EOQ através da fórmula:

$$EOQ = \text{raiz}[(2 \cdot D \cdot F) / h], \text{ onde:}$$

D = demanda por período T

F = custo fixo incorrido por pedido realizado

h = custo de manutenção de estoques por unidade estocada por período T
(R\$/unidade)

A figura a seguir ilustra as curvas de custo total para cada intervalo Q .

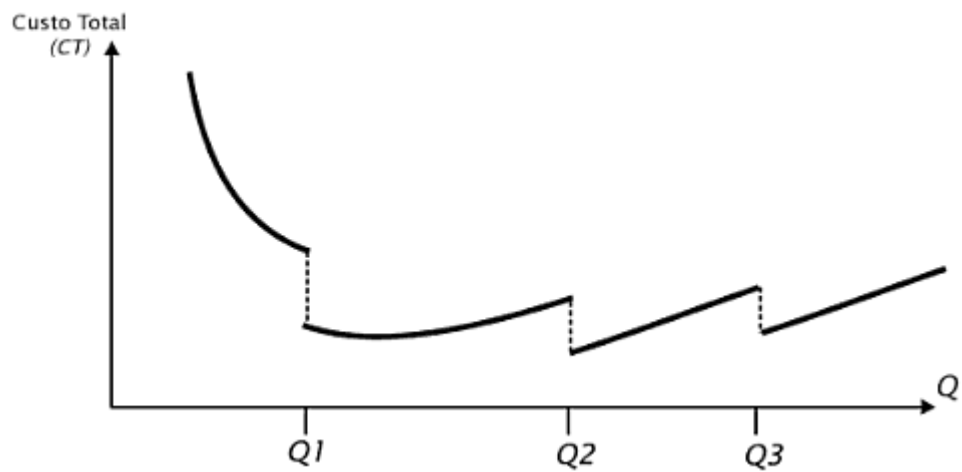


Figura 6: Custo Total quando há descontos por unidade

Fonte: GARCIA, DOS REIS, MACHADO E FERREIRA FILHO, pág 31

3 - Estudo de Caso

3.1 A empresa

O salão de beleza Chez Moi possui mais de cinquenta anos de funcionamento em Copacabana, oferecendo os serviços de cabeleireiro, manicure, pedicure, estética facial, depilação e maquiagem.

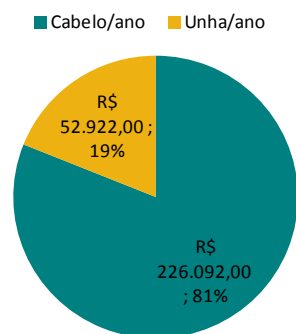
A atual proprietária adquiriu o salão junto com um sócio e os dois passaram a administrá-lo a partir da década de 1980. Atualmente, após o falecimento de seu sócio, a proprietária administra sozinha a empresa.

Historicamente, os principais clientes dos salões de beleza, em número de pessoas e em gasto com serviços, são as mulheres. Embora hoje exista um aumento da procura pelos serviços por parte dos homens, o salão Chez Moi se mantém com seu perfil de atendimento voltado ao público feminino, em sua maioria na faixa etária acima de 50 anos.

O salão Chez Moi situa-se na Rua Bolívar, nº 135, Copacabana, Rio de Janeiro. A localização pode ser visualizada no mapa a seguir marcada pelo ponto “A”:

Ao separar a evolução do faturamento por tipos de serviços (cabelo e manicure/pedicure) foi possível observar a porcentagem de contribuição para o faturamento de cada um deles, conforme gráficos abaixo.

Faturamento 2007



Faturamento 2008

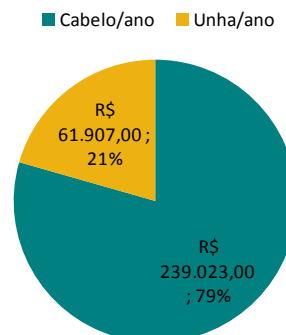
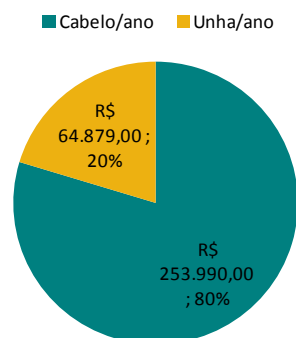


Gráfico 1: Contribuição de serviços de cabelo e unha no faturamento de 2007 e 2008

Fonte: Livro de Apuração da Proprietária

Faturamento 2009



Faturamento 2010

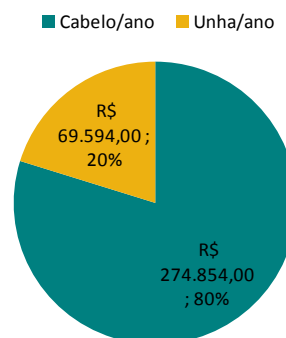


Gráfico 2: Contribuição de serviços de cabelo e unha no faturamento de 2009 e 2010

Fonte: Livro de Apuração da Proprietária

Faturamento 2011

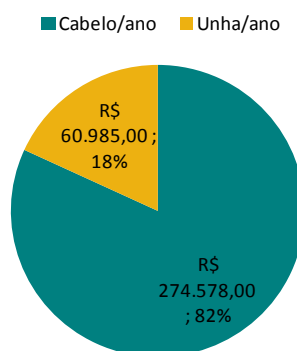


Gráfico 3: Contribuição de serviços de cabelo e unha no faturamento de 2011

Fonte: Livro de Apuração da Proprietária

A análise do gráfico da contribuição de cada tipo de serviço ao faturamento revela que os serviços de cabelo são responsáveis por aproximadamente 80% do faturamento nos cinco anos analisados.

A análise da série histórica de faturamento para os serviços de cabelo revelou uma tendência de crescimento, conforme pode ser observado a seguir:

Histórico de Faturamento

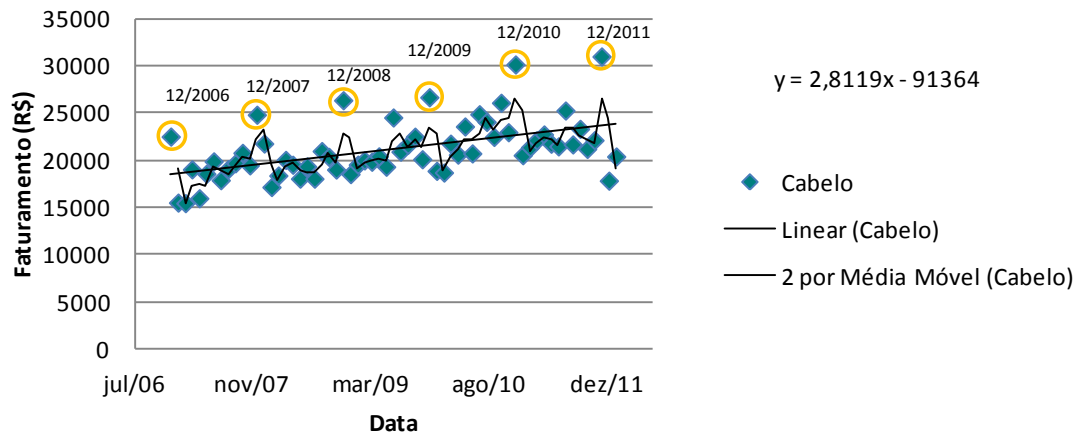


Gráfico 4: Série histórica de faturamento com cabelo

Fonte: A autora

Em todos os anos, existe um aumento expressivo de faturamento no mês de dezembro, que é explicado devido às festas de final de ano.

O histórico de faturamento para manicure e pedicure pode ser visualizado a seguir:

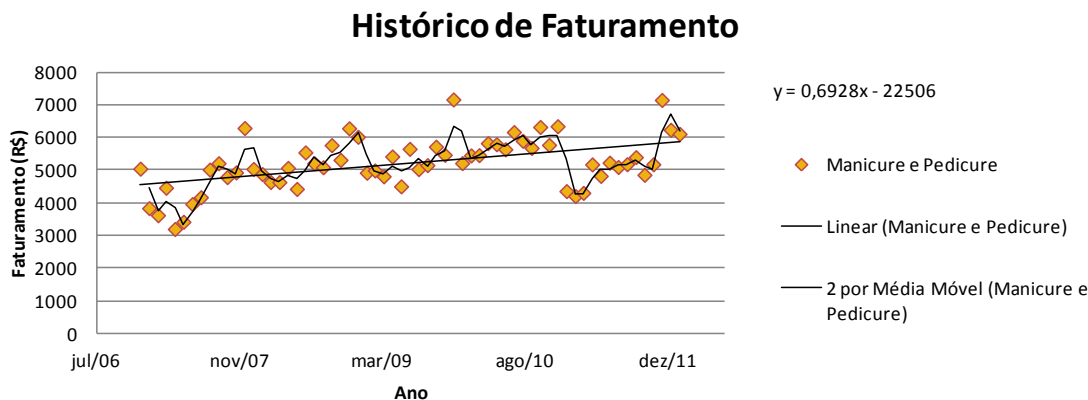


Gráfico 5: Série histórica de faturamento com manicure e pedicure

Fonte: A autora

De acordo com o gráfico acima, os serviços de manicure e pedicure sofrem apenas uma pequena alteração nos meses de dezembro, diferente dos serviços de cabelo.

Outra análise realizada foi a correlação entre serviços de Cabelo e Manicure/Pedicure. É comum imaginar que as clientes que frequentam o salão para realizar serviços de cabeleireiro também realizem serviços de manicure e pedicure no mesmo salão. Por isso, a análise de correlação foi utilizada para verificar se esta hipótese é verdadeira, ou seja, para verificar a força e direcionamento linear entre duas variáveis aleatórias.

Utilizando a fórmula CORREL do Excel foi possível verificar que o coeficiente de correlação das variáveis Faturamento Cabelo e Faturamento Manicure e Pedicure é igual a 0,695. Isto significa que 69,5% da variável Faturamento Manicure e Pedicure é explicada pela variável Faturamento Cabelo. É considerado que duas variáveis possuem correlação alta quando este coeficiente é maior ou igual a 0,8. Com isso, a hipótese acima levantada não pode ser confirmada.

Este fato pode ser melhor observado durante os períodos de fim de ano, em que o faturamento com manicure e pedicure não aumenta proporcionalmente ao aumento de faturamento com cabelo.

Embora exista a tendência de crescimento, um fato preocupante foi o faturamento global do último ano menor que o do ano anterior.

Observando-se o gráfico abaixo de Faturamento Anual para serviços de Cabelo e Manicure/Pedicure é possível perceber a mudança de inclinação da curva de faturamento.

Faturamento Anual Cabelo e Manicure

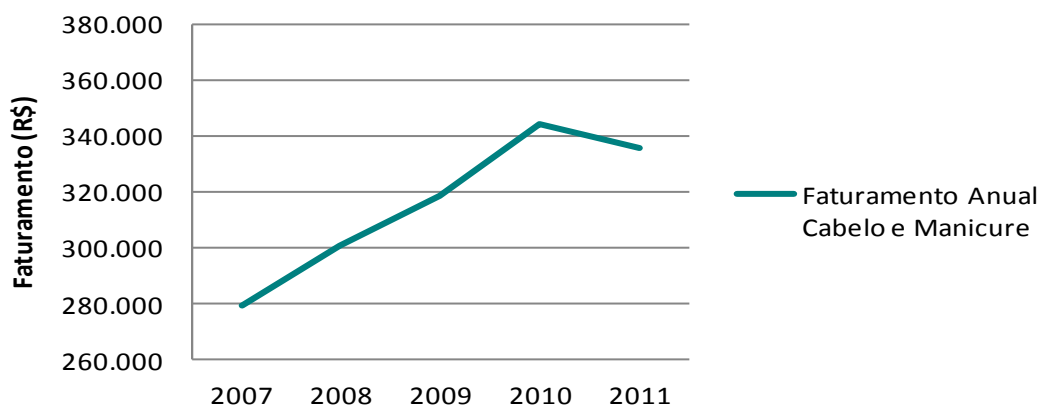


Gráfico 6: Faturamento anual do Chez Moi

Fonte: A autora

Informações mais detalhadas sobre os valores podem ser visualizadas na tabela abaixo:

Ano	Faturamento Cabelo/ano	Faturamento Unha/ano	Faturamento Total
2007	R\$ 226.092,00	R\$ 52.922,00	R\$ 279.014,00
2008	R\$ 239.023,00	R\$ 61.907,00	R\$ 300.930,00
2009	R\$ 253.990,00	R\$ 64.879,00	R\$ 318.869,00
2010	R\$ 274.854,00	R\$ 69.594,00	R\$ 344.448,00
2011	R\$ 274.578,00	R\$ 60.985,00	R\$ 335.563,00

Tabela 2: Faturamento Chez Moi

Fonte: A autora

Para compreender melhor a situação econômica do salão Chez Moi, a seguir é apresentado o Demonstrativo de Resultado do Exercício para o ano de 2011.

DRE Chez Moi - Simples Nacional**EXERCÍCIO DE 2011**

RECEITA BRUTA		335.563
	Deduções	(15.771)
	ISS	(9.362)
	PIS	-
	COFINS	(6.409)
RECEITA LÍQUIDA		319.792
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS		(8.970)
LUCRO BRUTO		310.822
	Despesas Operacionais	(213.741)
	De Vendas	(205.178)
	Administrativas	(6.043)
	Financeiras	(2.520)
	Outras despesas	(2.000)
LUCRO OPERACIONAL		97.081
	Despesas Não Operacionais	-
	Perdas extraordinárias	-
	Depreciação	-
LUCRO ANTES DO IR		97.081
	Provisão para IR	-
	CSLL	(6.174)
LUCRO DEPOIS DO IR		90.906
	Debêntures	-
	Empregados	(14.783)
	Administradores	-
LUCRO LÍQUIDO		76.124

Tabela 3: Quadro Demonstrativo de Resultado 2011

Fonte: A autora

3.2 A Estratégia

3.2.1 Análise do Mercado

De acordo com o Censo 2010, a população no Rio de Janeiro aumentou em 8% no período entre os anos 2000 e 2010, atingindo 6.323.037 pessoas, sendo 53% da população formada por mulheres.

As distribuições da população por sexo e faixa etária em 2000 e 2010 podem ser visualizadas nos gráficos a seguir:

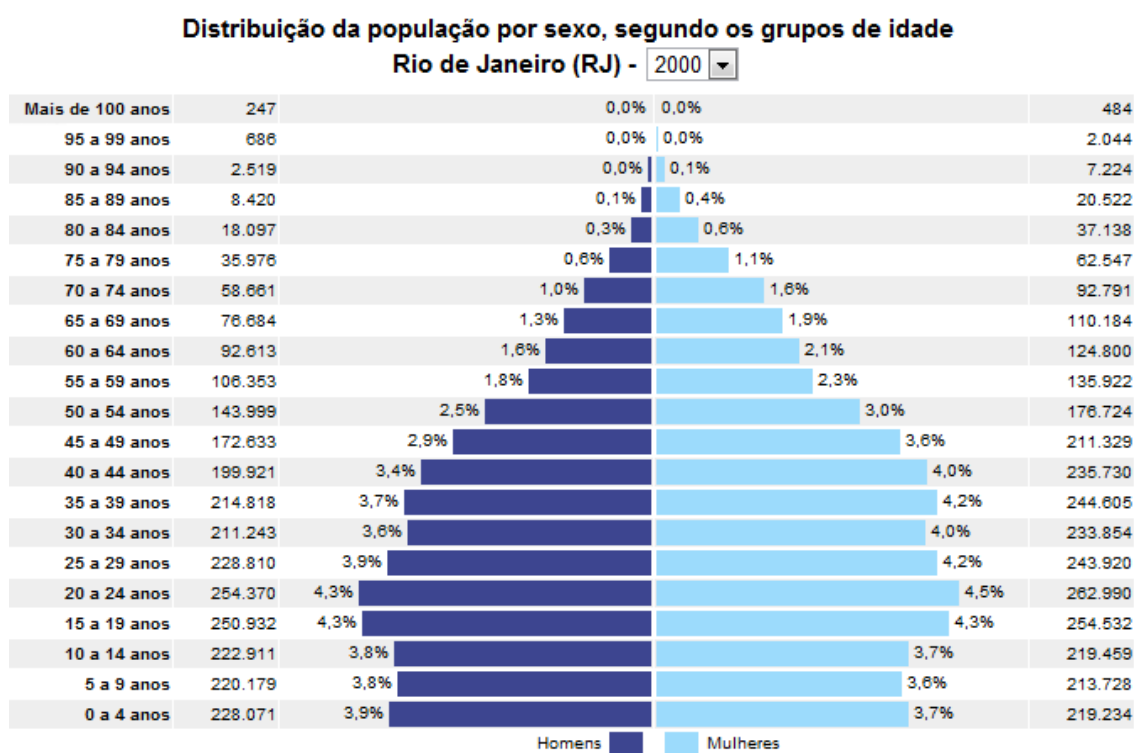


Gráfico 7: Distribuição da população do Rio de Janeiro em 2000, segundo os grupos de idade

Fonte: IBGE – Censo 2000

Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade
Rio de Janeiro (RJ) - 2010

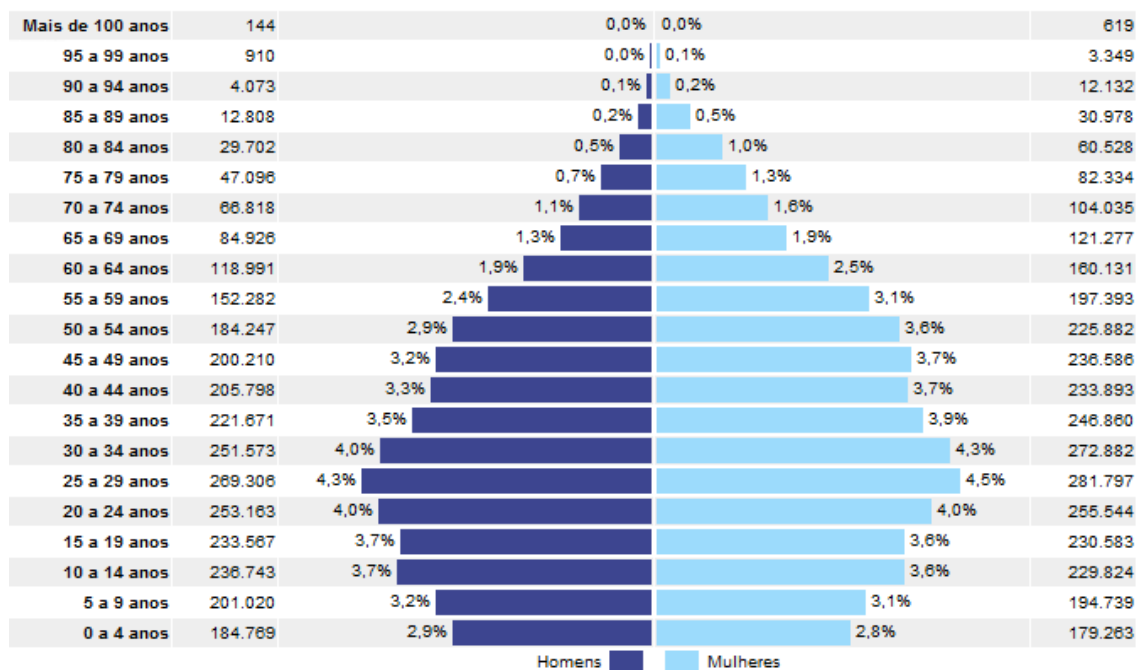


Gráfico 8: Distribuição da população do Rio de Janeiro em 2010, segundo os grupos de idade

Fonte: IBGE – Censo 2010

Observando os gráficos é possível perceber a mudança do perfil da distribuição por grupos de idade. Em 2000, a porcentagem de mulheres acima de 50 anos era de 10,9% enquanto que em 2010 a participação das mulheres na mesma faixa etária foi de 15,8%. Essa tendência de envelhecimento ocorre no país todo e já começa a despertar a atenção de alguns mercados para o foco em clientes com mais idade.

Segundo o INSTITUTO PEREIRA PASSOS, Copacabana é o segundo bairro do Rio de Janeiro com maior índice de envelhecimento da população, igual a 319. Este índice mede o número de pessoas de 60 e mais anos de idade, para cada 100 pessoas menores de 15 anos de idade, ou seja, para cada 100 pessoas menores de 15 anos em Copacabana há 319 idosos (pessoas acima de 60 anos).

O gráfico abaixo representa o número de mulheres de acordo com a faixa etária em Copacabana.

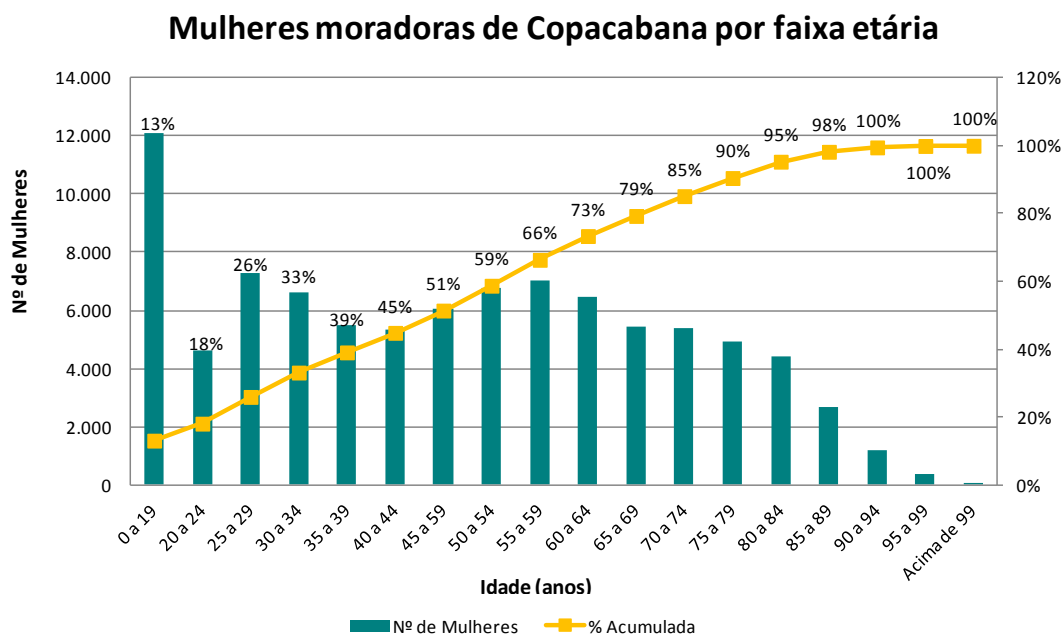


Gráfico 9: Nº de Mulheres moradoras de Copacabana por faixa etária

Fonte: Instituto Pereira Passos

Observando o gráfico, verifica-se que as mulheres consideradas idosas na legislação brasileira (acima de 60 anos) representam 41% do total de mulheres moradoras do bairro.

O gráfico a seguir apresenta o rendimento domiciliar no bairro. É importante ressaltar que o perfil de clientes atual do Chez Moi possui rendimento acima de 10 salários mínimos e deve permanecer inalterado.

Domicílios de Copacabana por classe de rendimento

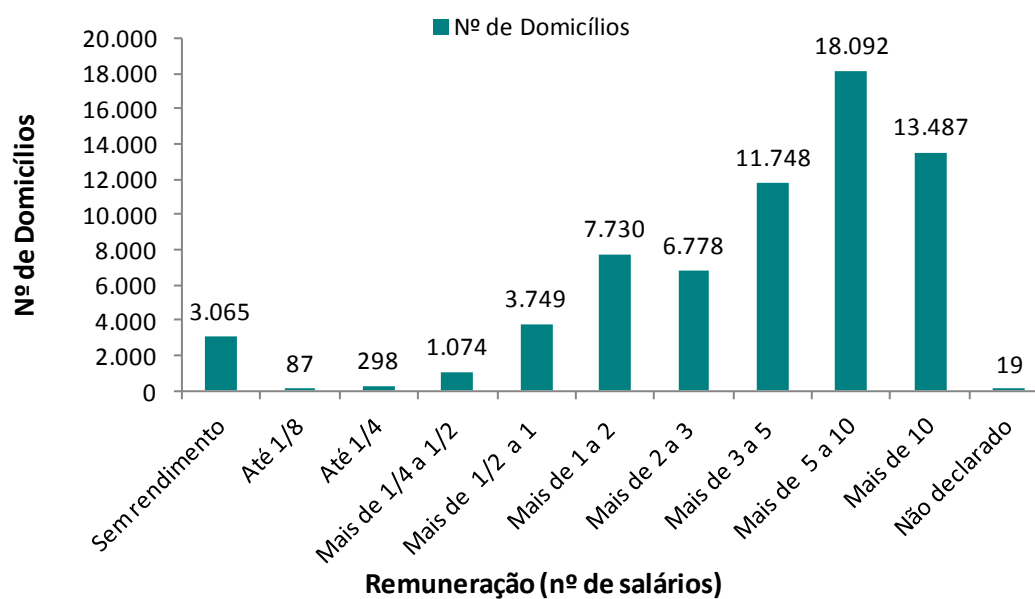


Gráfico 10: Nº de domicílios em Copacabana por classe de rendimento

Fonte: Instituto Pereira Passos

A seguir é apresentado o número de pessoas por classe de rendimento:

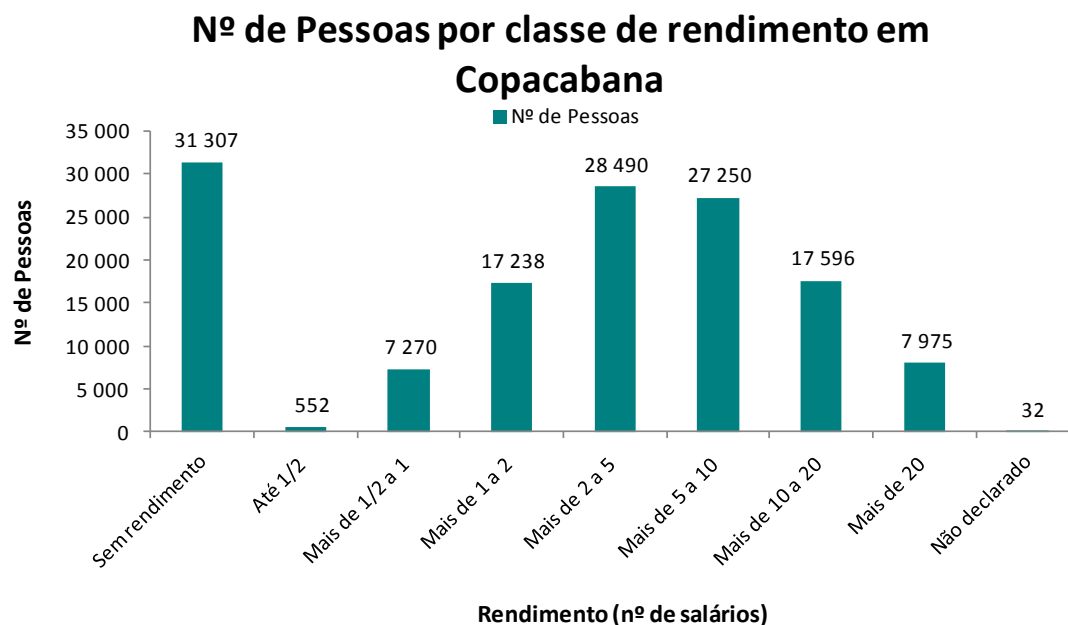


Gráfico 11: Nº de pessoas em Copacabana por classe de rendimento

Fonte: Instituto Pereira Passos

É importante informar que os dois gráficos fazem referência ao salário mínimo de 2010 cujo valor era de R\$ 510,00.

Além disso, o rendimento nominal médio da população considerado foi o de 2010 cujo valor era de R\$ 4.170,00 enquanto que o rendimento nominal mediano era de R\$ 2.500,00, ambos os dados excluindo a população sem rendimento.

Outra análise realizada revelou o aumento da participação das mulheres acima de 16 anos no mercado de trabalho. Durante o período de 1999 a 2009, houve um aumento de 6% no número de mulheres empregadas com carteira assinada enquanto que as categorias “Trabalho na produção para o próprio consumo e na construção para o próprio uso” e “Outro trabalho não remunerado” sofreram uma redução de 2,5% e 4,1% respectivamente. Essas informações são exibidas a seguir:

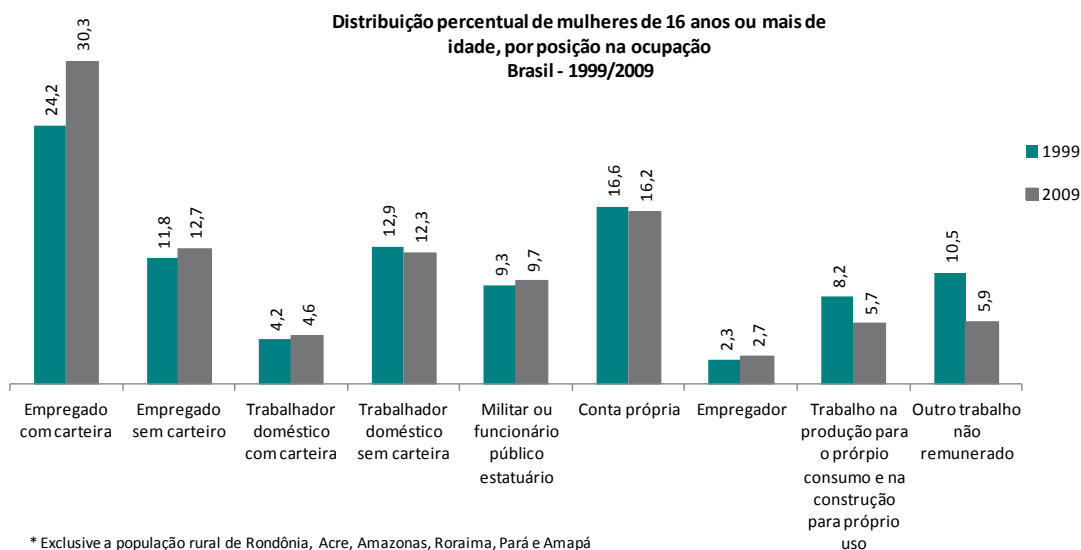


Gráfico 12: Distribuição percentual de mulheres de 16 anos ou mais de idade, por posição na ocupação
Fonte: IBGE

A análise destas informações permite verificar que a estratégia de nicho adotada pelo salão de cabeleireiro Chez Moi está adequada ao ambiente onde a empresa está localizada. No entanto, como esta estratégia atualmente não está explícita para os clientes, deve-se atuar para fazê-lo.

3.2.2 Análise do Setor

Para buscar informações sobre o setor de beleza, foi preciso recorrer ao setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, devido à indisponibilidade dos dados. Estes dois setores estão intimamente relacionados já que o desenvolvimento de um reflete no desenvolvimento do outro.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), a maior presença das mulheres no mercado de trabalho nos últimos anos, com conseqüente aumento de renda, além do desenvolvimento de tecnologia para o setor, fizeram o mercado dobrar o faturamento em cinco anos, atingindo R\$ 27,5 bilhões em 2010.

De acordo com a Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro, FeComércio, houve um aumento na parcela de famílias do Grande Rio que teve sobra no orçamento no mês de fevereiro. Em 2010 o percentual foi de 41% enquanto que em 2011 este número subiu para 44%. Como os gastos com salão de beleza não são considerados essenciais, o aumento do número de famílias com sobra no orçamento pode contribuir ainda mais para o aumento do faturamento do setor de beleza.

Diante deste cenário de alta taxa de crescimento nos últimos anos, o Brasil passou a ocupar em 2010 a terceira posição no ranking de países com maior consumo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos		2010		
		US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	Crescimento (%)	Participação (%)
	Mundo	374,3	7,0	
1	EUA	59,8	1,7	16,0
2	Japão	43,8	6,8	11,7
3	Brasil	37,4	30,1	10,0
4	China	23,6	10,8	6,3
5	Alemanha	17,7	-2,0	4,7
6	França	15,9	-3,8	4,2
7	Reino Unido	15,3	3,4	4,2
8	Rússia	12,5	15,0	3,3
9	Itália	12,0	-4,5	3,2
10	Espanha	10,4	-5,3	2,8
Top 10		248,3	6,3	66,3

Tabela 4: Dez Maiores países em consumo no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

Fonte: Abihpec

Acompanhando este crescimento, em cinco anos o número de salões no Brasil passou de 300 mil para 550 mil, representando um aumento de 78% em número de estabelecimentos. Ao mesmo tempo, o número de trabalhadores também cresceu 78%, passando de 1,2 milhões para 2,2 milhões, conforme pode ser observado a seguir:

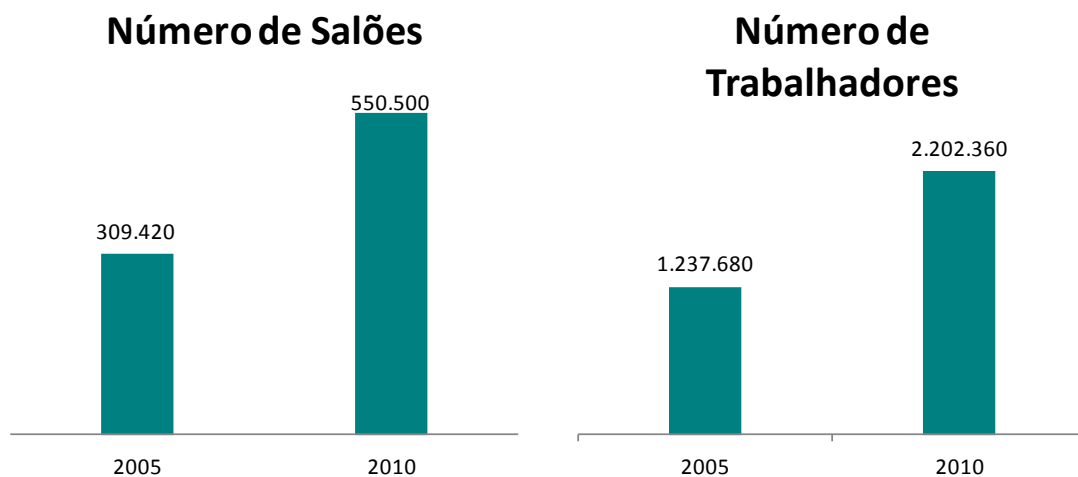


Gráfico 13: Crescimento dos salões de beleza no Brasil
Fonte: Associação Nacional do Comércio de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza (Anabel)

Também é possível verificar que o número de trabalhadores por estabelecimento se manteve inalterado nos últimos 5 anos, com média igual a quatro.

Quanto à evolução dos gastos com higiene e beleza de acordo com as classes sociais, é possível observar no gráfico a seguir um aumento expressivo do consumo da classe C em oito vezes, seguido de um aumento de 3 e 4 vezes das classes AB e DE. Devido a esse crescimento, em oito anos o gasto absoluto da classe C, que consome em maiores quantidades, superou o gasto da classe AB, que consome produtos e serviços mais caros e de luxo.

Gastos com higiene e beleza (bilhões)

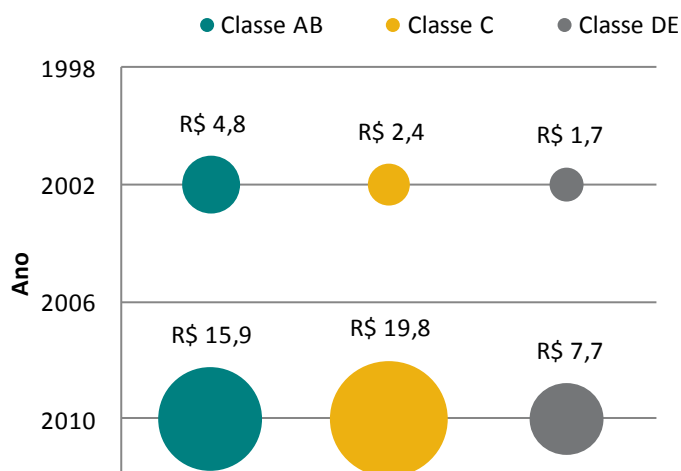


Gráfico 14: Gastos com higiene e beleza por classe social

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec)

Segundo pesquisa da FeComério-RJ/Ipsos sobre os Hábitos do Consumidor Brasileiro, a disposição para compras da classe C aumentou de 2011 para 2012. Em 2011, 15% dos entrevistados estavam dispostos a consumir mais em relação ao ano anterior enquanto que em 2012, 24% estavam dispostos a consumir mais que em 2011. Entre as classes AB e DE o aumento nesta parcela foi de 25% para 29% e de 13 para 15%, conforme tabela a seguir:

Em relação ao ano anterior, como está a sua disposição para fazer compras neste ano?								
Percentual (%)	2011	Classe Econômica			2012	Classe Econômica		
		AB	C	DE		AB	C	DE
Maior	17	25	15	13	23	29	24	15
Menor	35	30	37	38	31	26	29	43
Igual	48	46	48	49	46	45	47	42

Tabela 5: Pesquisa de disposição de compras em fevereiro de 2012

Fonte: Fecomércio RJ

3.2.2 Análise da Concorrência

Diante do cenário atual de crescimento do setor de beleza, a oferta de novos serviços e produtos aumentou sensivelmente nos últimos anos. No entanto, pode-se observar no mercado duas estratégias de foco bastante distintas: há salões que aumentaram seu portfólio de serviços, oferecendo tratamentos capilares completos, esteticista, tratamentos corporais, massagens, entre outros e há salões que restringiram o foco em um tipo de cliente, como o atendimento exclusivo ao público masculino, ou em um único serviço, como é o caso dos recentes nail's bar.

A análise da concorrência foi um instrumento utilizado para conhecer melhor os demais *players* de mercado e suas estratégias de atuação. Em um primeiro momento foi realizada uma análise macrorregional em que foram levantadas as melhores práticas e as novidades utilizadas no mercado brasileiro e posteriormente foi realizada uma análise microrregional através da análise das práticas dos salões situados próximos ao Chez Moi, em Copacabana.

- Análise Macrorregional

Os maiores salões costumam oferecer serviços de cabelo, depilação, estética, manicure/pedicure, maquiagem, sobrancelha, além de dia da noiva, que se caracteriza por um pacote de serviços como teste de cabelo e maquiagem, sala VIP, Spa, estrutura para making of etc.

Estes salões são centros de estética e por isso diversos tipos de profissionais trabalham neles. É comum também a especialização dos profissionais por área de atuação, por exemplo, um cabeleireiro é especialista em corte enquanto que outro é especialista em tintura. Com isso, em uma visita para cuidar dos cabelos, é comum o cliente ser atendido por mais de um profissional, o que não costuma acontecer em salões de menor porte.

Em direção contrária a esse movimento de ampliação de foco, há salões voltados somente para o público masculino, que busca privacidade, agilidade e conforto. Este público em geral apresenta renda estável e a preocupação com a aparência também é mantida devido às necessidades profissionais. Observa-se que alguns estabelecimentos oferecem hoje sessões de videogame e cerveja gelada para seus clientes.

Existem também estabelecimentos focados nos cuidados das unhas. Nestes lugares geralmente há preços diferenciados para clientes que querem apenas parte do serviço de manicure/pedicure tradicional. Por exemplo, para clientes que não tiram a cutícula ou que apenas querem renovar o esmalte o preço é diferenciado. Além disso, também há a opção de pintar as unhas com esmaltes importados, que costumam ser cobrados como um adicional no preço final.

Outra novidade no tratamento de unhas são os estabelecimentos que misturam manicure e bar. Neles é possível consumir sucos e bebidas alcoólicas, que são comercializados ou oferecidos como cortesia, enquanto o serviço é realizado. Neste conceito, o objetivo principal é proporcionar momentos de relaxamento e distração para os clientes.

Alguns salões para unha, além de utilizarem alicates e palitos devidamente esterilizados para cada cliente, conforme exigido por lei, também oferecem um kit exclusivo para utilização da cliente. Neste caso, a cliente recebe um alicate e um palito novos que terão seu nome como identificação e ficarão guardados para utilização apenas daquela cliente. Atitudes como esta, aumentam a sensação de higiene e segurança e por isso conquistam clientes.

Já os salões de beleza de luxo apostam nas cortesias oferecidas. A tendência atual é oferecer petiscos, pequenos doces, além de taças de champagne a fim de conquistar e fidelizar os clientes.

Em São Paulo, é possível encontrar salões de luxo com exposições de arte, shows ao vivo de piano, jardins internos, salas personalizadas, espaço para crianças etc.

Para atingir o público que trabalha e só consegue frequentar o salão no horário fora do expediente, o salão Retrô Hair, em São Paulo, começou a funcionar com horários de funcionamento alternativos. Outro ponto interessante deste salão é que ele permite agendamento pelo facebook, o que pode representar maior praticidade para alguns clientes.

Independente do porte ou foco do salão, é comum hoje a comercialização de produtos de beleza, principalmente shampoos, condicionadores e cremes de tratamento de marcas profissionais, o que pode representar uma boa contribuição ao faturamento dos salões devido à crescente procura por estes produtos.

Quanto aos equipamentos, a cada dia novos lançamentos são colocados no mercado. Como exemplo é possível citar os carrinhos organizadores de esmalte que, através de uma melhor organização, permite a total visualização dos vidros e os aparelhos para anamnese capilar que permitem uma ampliação do fio em torno de 250 vezes para realizar um diagnóstico mais preciso das necessidades do cabelo.

Como a preocupação com a satisfação do cliente é fundamental, muitos fornecedores de cadeiras desenvolveram modelos ergonômicos e com design mais elegante e moderno, havendo inclusive no mercado cadeiras que realizam massagem enquanto o cliente é atendido.

- Análise Microrregional

Em Copacabana, região onde está situado o salão Chez Moi, a maior parte dos concorrentes é de pequeno porte e pratica preços comparáveis ao do Chez Moi. Existem três salões grandes de rede franquizada: Werner Coiffeur, Jean Louis David e Jacques Janine que oferecem os mesmo serviços do Chez Moi, mas contam com instalações mais modernas.

O salão de beleza Chez Moi possui uma área na maioria das vezes maior do que a de seus concorrentes se forem considerados os dois andares. No entanto, atualmente somente o primeiro andar é utilizado plenamente, embora o andar superior possua sala de estética, depilação, maquiagem e ambiente para cabeleireiro.

Como base de comparação, o preço do corte no Chez Moi é R\$ 35,00, valor que não é alterado há mais de dez anos, e na tabela a seguir é possível verificar os preços praticados por alguns estabelecimentos próximos:

Análise de Preços praticados pela concorrência			
Nome do Estabelecimento	Endereço	Telefone	Preço corte (R\$)
Matos	R. Barata Ribeiro, 668	2255-7948	60,00
G. Godiva	R. Constante Ramos, 34	2255-7326	45,00
Salão de Beleza Riches	R. Barata Ribeiro, 370	2235-3667	54,00
E. Salles Cabeleireiros	Av. N. Sra Copacabana, 339	2547-3112	25,00
Werner Academia	Av. Princesa Isabel, 323	2542-7777	25,00
New Studio Cabeleireiros	R. Figueiredo de Magalhães, 741	2236-2756	40,00
Beleza Carioca	R. Barão de Ipanema, 59	2255-8737	50,00
Jean Louis David	R. Figueiredo de Magalhães, 304	2255-5598	65,00
Werner Coiffeur	R. Barata Ribeiro, 369	2256-6060	78,00
Maison Classique	R. Bolivar, 80	2547-2017	40,00
Instituto de Beleza Classe A	R. Raul Pompéia, 91	2521-5946	35,00
Preço médio		R\$	47,00

Tabela 6: Análise de preços praticados pela concorrência

Fonte: A autora

3.2.4 Análise SWOT

Baseado nas experiências relatadas pela proprietária e em visitas ao estabelecimento foi elaborada uma análise SWOT com o objetivo de avaliar os pontos fortes e fracos dos principais concorrentes com o serviço oferecido pelo Chez Moi. Esta análise pode ser visualizada na figura abaixo.



Figura 8: Análise SWOT Salão Chez Moi

Fonte: A Autora

A principal força do Chez Moi em relação aos concorrentes diz respeito à fidelidade dos seus clientes. Muitos clientes frequentam o salão há mais de três décadas e são conhecidos por todos os funcionários. Estes clientes são na maioria mulheres acima de 50 anos, que frequentam o salão uma vez por semana.

O atendimento pessoal ocorre devido às relações interpessoais existentes no salão. Como as clientes são muito antigas, muitas dividem suas experiências de vida com a proprietária, que frequentemente atua como ouvinte dedicando atenção a problemas pessoais destas clientes. Com tudo isso e aliado ao longo período de existência do salão, as clientes consideram os profissionais como pessoas de confiança.

Já a localização é considerada boa, pois a maior parte de seus clientes mora nas proximidades.

No entanto, muitas fraquezas foram identificadas. Ao visitar o salão a primeira impressão não é boa já que a fachada possui um letreiro antigo e pouco atrativo, com as paredes escuras e uma estreita porta de vidro por onde há pouca visibilidade do ambiente interno. Ainda nesta fachada estão instalados dois ar condicionados com as saídas de ar voltadas para o exterior, prejudicando ainda mais a estética do prédio.

Ao entrar no salão é possível verificar pouca organização principalmente devido a não utilização de equipamentos e armários específicos.

Outra fraqueza é o sistema de pagamentos que permite apenas a utilização de cheques e dinheiro. Em uma das visitas foi possível observar uma cliente potencial que, após perguntar se o estabelecimento aceitava cartão, saiu do salão sem ser atendida. Este não deve ter sido um fato isolado já que atualmente a maioria dos estabelecimentos aceita cartão e por isso as pessoas carregam menos dinheiro em espécie.

Até dezembro de 2011 o salão contava com quatro cabeleireiros quando um deles se aposentou. A este fato deve ser dada bastante atenção pois, conforme será exibido nas análises de faturamento, o cabeleireiro é o profissional que traz a maior margem ao faturamento do salão. Resumidamente, quanto maior o número de cabeleireiros com clientela melhor é a lucratividade do salão.

Embora os funcionários não ocupem 50% do espaço disponível, novos profissionais não são contratados. Em conversas com a proprietária foi relatada a dificuldade em encontrar profissionais qualificados e com boa clientela. Em geral, esses profissionais estão empregados e só mudam de local de trabalho em troca de uma quantia, denominada luvas.

No entanto, após esta quantia ser paga não há nenhuma garantia de que os clientes que ele possuía no antigo salão passarão a frequentar o novo salão. A proprietária não acredita neste tipo de contratação e prefere contratar profissionais indicados por outros cabeleireiros ou até recém-formados.

A dificuldade em atrair novos profissionais existe embora não tenha sido identificada a causa raiz deste problema. É preciso mostrar ao mercado quais as chances de

crescimento que os profissionais de beleza possuem além de aumentar a atratividade em se trabalhar no Chez Moi.

Outra fraqueza está na desatualização dos funcionários. A empresa nunca investiu em capacitação embora neste mercado os produtos, técnicas e tendências se renovem constantemente. Com isso, os cabeleireiros, manicures, depiladoras e esteticistas encontram-se desatualizados em relação ao mercado.

Finalmente, também foi identificada como fraqueza a pouca diferenciação do serviço oferecido. Excluindo o atendimento pessoal, o Chez Moi oferece os mesmos serviços e opera da mesma forma que os seus concorrentes.

Como oportunidades ressaltam-se o forte crescimento do setor de beleza, que está acima do crescimento do PIB e a possibilidade de aumentar o faturamento com a comercialização de produtos na loja.

As ameaças são a renovação do contrato de aluguel no final de 2012, em que pode haver um alto reajuste do valor, a grande quantidade de salões ao redor com a mesma estratégia de preços (na mesma rua onde o Chez Moi está instalado encontram-se outros três salões) e a já citada dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada.

3.2.5 Missão, Visão e Valores

Com as informações do negócio, do mercado e da concorrência, foram definidas a Visão, Missão e Valores do salão de cabeleireiros Chez Moi, que serão utilizadas como guia estratégico para definir os investimentos necessários.

- Visão

“Ser até 2020 o salão de referência no Rio de Janeiro voltado para mulheres maduras.”

- Missão

“Oferecer serviços de beleza com qualidade, atendendo aos desejos e expectativas do nosso cliente, criando assim uma relação de forte confiança.”

- Valores

- Confiança: Acreditamos que esta é a base para um relacionamento. Devemos estabelecer relações de confiança com as pessoas com quem trabalhamos e com o cliente.

- Qualidade: Buscamos estabelecer os mais altos padrões para nossos serviços, nosso pessoal e nosso atendimento.

- Inovação: Desejamos oferecer aos nossos clientes as melhores novidades disponíveis no mercado.

- Comprometimento: Nós estamos comprometidos com o que fazemos e por isso, vivemos em uma busca contínua de melhorias.

- Colaboração: Acreditamos que o conhecimento deve ser compartilhado por todos e o ambiente colaborativo propicia esta ação.

3.3 Plano de Investimentos

Foi constatado que o salão de beleza Chez Moi deve se manter com foco no atendimento a mulheres acima de 50 anos devido principalmente à sua localização e

clientela já fidelizada. No entanto, o salão deve investir em atender plenamente os desejos e necessidades destes clientes.

Este trabalho teve como objetivo avaliar um projeto de modernização de baixo risco para a proprietária e algumas medidas como um plano de marketing voltado ao público alvo, instalação de elevadores etc, embora importantes, não foram contempladas neste estudo.

De forma a aumentar a atratividade do Chez Moi para novos clientes e novos profissionais qualificados, foi elaborado um orçamento detalhado para ajudar a definir o valor necessário para o investimento de modernização das instalações e de capacitação de funcionários.

A seguir é apresentado o orçamento utilizado para as análises de investimento realizadas posteriormente:

Orçamento Chez Moi Cabeleireiros

Orçamento obra			
Construção Civil			15.740,01
Porcelanatto porto bello	59,90	44,00	2.635,60
Azulejo BANHEIRO Nebia Acetinado Retificado 29,1x58,4	42,90	15,00	643,50
Ar condicionado	2.800,00	1,00	2.800,00
Ar condicionado segundo piso	1.800,00	1,00	1.800,00
Instalação ar condicionado	1.500,00	1,00	1.500,00
Revestimento Nova Manhattan Marfim (22.5x10cm) - Revest Lart	45,00	4,00	180,00
Mão de Obra colocação piso	4.000,00	1,00	4.000,00
Mão de Obra pintar salão	500,00	1,00	500,00
Tinta Suvinil 13L	250,00	1,00	250,00
*Margem de Erro =10%			1.430,91
Móveis e Decoração			11.527,61
Cadeira linha Bari cód 1030	1.790,00	4,00	7.160,00
Organizador de 160 esmaltes	300,00	1,00	300,00
Revisteiro	250,00	1,00	250,00
Gabinete c/ cuba para banheiro	422,61	1,00	422,61
Puxadores porta	100,00	1,00	100,00
Letreiros	800,00	1,00	800,00
Lustre para manicure	100,00	5,00	500,00
Cadeira Manicure Tok Stok	399,00	5,00	1.995,00
*Margem de Erro =10%			1.152,76
Cursos			7.020,00
Atelier de Tendências	250,00	3,00	750,00
Especialista em corte	550,00	6,00	3.300,00
Especialista em mechas	990,00	3,00	2.970,00
Atendimento ao Cliente	0,00	4,00	100,00
TOTAL			34.287,62
TOTAL acrescido de 10%			37.716,38

Tabela 7: Orçamento do Projeto de Modernização do Chez Moi
Fonte: A autora

3.4 Análise do Investimento

Para analisar o investimento necessário para a modernização do Chez Moi foram elaborados três cenários que possuem diferentes premissas.

As premissas comuns para a análise do investimento foram o empréstimo no valor de **R\$ 37.716,38** com juros de **10,95% a.a.** e o prazo para pagamento de **48 meses**, com amortização pelo método da Tabela Price, apresentada a seguir:

Tabela Price do Cartão BNDES								
Taxa (a.a)		10,95%						
		Ano 0		Ano 1		Ano 2		Ano 3
Parcela	R\$	12.144,01	R\$ 12.144,01	R\$ 12.144,01	R\$ 12.144,01	R\$ 12.144,01	R\$ 12.144,01	R\$ 12.144,01
Juros	R\$	4.129,94	R\$ 3.252,40	R\$ 2.278,77	R\$ 1.198,53			
Amortização	R\$	8.014,06	R\$ 8.891,60	R\$ 9.865,24	R\$ 10.945,48			
Amortização Acumulada	R\$	8.014,06	R\$ 16.905,67	R\$ 26.770,90	R\$ 37.716,38			
Saldo devedor	R\$	29.702,32	R\$ 20.810,71	R\$ 10.945,48	R\$ -			

Tabela 8: Método da Tabela Price do cartão BNDES

Fonte: A autora

Outra premissa comum aos três modelos foi o faturamento total de 2011 igual a **R\$ 335.563,00**. Este valor foi utilizado para realizar as projeções futuras para os anos 2013, 2014, 2015 e 2016, pois na época da realização deste trabalho foi o resultado mais recente disponível.

Além disso, para estimar as despesas para os anos seguintes foram levantadas junto à proprietária as despesas de 2011 para em seguida realizar uma análise de oportunidades de redução de custos para o futuro.

Os quadros de despesa são exibidos a seguir:

Despesas 2011			
MDO	R\$	Qtd	Valor
Faxineira	80	4	320
**Cabeleireiros e Manicures			VARIÁVEL
TOTAL	80		320
Custos Variáveis	R\$	Qtd	Valor
Energia	340	1	340
Água mineral	90	1	90
Café	8	5	38
Água	280	1	280
TOTAL	718		748
% do Faturamento			2,673%
Custos Fixos	Preço	Qtd	Valor
Telefone	110	1	110
Contador	273	1	273
Aluguel	4.589	1	4.589
Aluguel (ar condicionado)	198	1	198
Material de Limpeza	150	1	150
Revistas	60	1	60
Toalheiro	334	1	334
TOTAL	5.713		5.713
Seguro	Preço	Qtd	Valor
Pago à advogada	120	1	120
Banco Itaú	210	1	210
TOTAL	160		330

Tabela 9: Despesas do Chez Moi em 2011

Fonte : A autora

As diferenças de valores entre as despesas 2011 e 2013 ocorrem devido a contador, aluguel do imóvel, aluguel de ar condicionado, assinatura de revistas e toalheiro

Entre 2011 e 2013 o salão de beleza Chez Moi substituiu o contador, contratando um profissional com salário mais elevado. Outra variação foi uma mudança de endereço, causando uma redução do valor do aluguel do imóvel que mudou de R\$ 4.589,00 para R\$ 3.000,00.

Além disso, o investimento estudado prevê a compra de aparelhos de ar condicionado, eliminando portanto o atual gasto com aluguel de ar condicionado.

Outra oportunidade de redução de custos é a realização de assinaturas de revistas, em vez de comprá-las na banca de jornal sem nenhum desconto. Finalmente, o valor gasto com toalheiro também pode ser reduzido através de negociação.

A seguir é apresentado o quadro de despesas 2013:

Despesas 2013

MDO	R\$	Qtd	Valor	Custos Fixos	Preço	Qtd	Valor
Faxineira	80	4	320	Telefone	110	1	110
**Cabeleireiros e Manicures	VARIÁVEL			Contador	730	1	730
TOTAL	80		320	Aluguel	3.000	1	3.000
				Aluguel (ar condicionado)	-	-	-
Custos Variáveis	R\$	Qtd	Valor	Material de Limpeza	150	1	150
Energia	340	1	340	Revistas			40
Água mineral	90	1	90	Toalheiro	270	1	270
Café	8	5	38	TOTAL	5.713		4.300
Água	280	1	280	Seguro	Preço	Qtd	Valor
TOTAL	717		747	Pago à advogada	120	1	120
				Banco Itaú	210	1	210
				TOTAL	160		330

Tabela 10: Despesas projetadas do Chez Moi para 2013

Fonte: A autora

As diferenças entre os três cenários apresentados a seguir estão relacionadas somente a diferentes taxas de crescimento empregadas. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético teve um crescimento médio anual de 10% e este valor foi utilizado como base para as taxas de crescimento dos cenários analisados neste estudo.

No cenário conservador foi utilizado um crescimento de **10% a.a.** na receita bruta do ano anterior para os quatro anos analisados. Já no cenário neutro, ou médio, foi considerado um crescimento de **12% a.a.** no ano 1 e **10% a.a.** nos anos 2, 3 e 4. Finalmente, no cenário mais agressivo foi considerado um crescimento de **13% a.a.** no ano 1 e **10% a.a.** nos anos 2, 3 e 4.

A seguir são apresentados os quadros de premissas dos três cenários:

Premissas Gerais do Cenário Conservador

CENÁRIO 1		IMPOSTOS		Financiamento	
Taxa de Crescimento Ano 1	10 % a.a	PIS / Cofins	1,91%	Juros	10,95% a.a
Taxa de Crescimento Ano 2	10 % a.a	ISS	2,79%	Carencia	0 ano
Taxa de Crescimento Ano 3	10 % a.a	IR e CSLL	3,51%	Prazo pgto	48 meses
Taxa de Crescimento Ano 4	10 % a.a	ICMS	0,0%		
		Sociais e Trabalhistas	33,77%		

PREMISSAS MACROECONÔMICAS

Custo Variável/Cliente R\$ 1,39

IPCA	5,83% a.a
TMA	10% a.a

Tabela 11: Quadro Premissas Gerais do Cenário Conservador

Fonte: A autora

Premissas Gerais do Cenário Médio

CENÁRIO 2		IMPOSTOS		Financiamento	
Taxa de Crescimento Ano 1	12 % a.a	PIS / Cofins	1,91%	Juros	10,95% a.a
Taxa de Crescimento Ano 2	10 % a.a	ISS	2,79%	Carencia	0 ano
Taxa de Crescimento Ano 3	10 % a.a	IR e CSLL	3,51%	Prazo pgto	48 meses
Taxa de Crescimento Ano 4	10 % a.a	ICMS	0,0%		
		Sociais e Trabalhistas	33,77%		

PREMISSAS MACROECONÔMICAS

Custo Variável/Cliente R\$ 1,39

IPCA	5,83% a.a
TMA	10% a.a

Tabela 12: Quadro Premissas Gerais do Cenário Neutro

Fonte: A autora

Premissas Gerais do Cenário Agressivo

CENÁRIO 3		IMPOSTOS		Financiamento	
Taxa de Crescimento Ano 1	13 % a.a	PIS / Cofins	1,91%	Juros	10,95% a.a
Taxa de Crescimento Ano 2	10 % a.a	ISS	2,79%	Carencia	0 ano
Taxa de Crescimento Ano 3	10 % a.a	IR e CSLL	3,51%	Prazo pgto	48 meses
Taxa de Crescimento Ano 4	10 % a.a	ICMS	0,0%		
		Sociais e Trabalhistas	33,77%		

PREMISSAS MACROECONÔMICAS

		Custo Variável/Cliente	R\$	1,39
IPCA	5,83% a.a			
TMA	10% a.a			

Tabela 13: Quadro Premissas Gerais do Cenário Agressivo

Fonte: A autora

Para as análises de viabilidade do projeto foram elaborados um Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) para os anos 2013, 2014, 2015 e 2016 para cada cenário e posteriormente foi elaborado o fluxo de caixa do período.

O DRE e o Fluxo de Caixa para o cenário conservador são apresentados a seguir:

DRE Chez Moi - Simples Nacional - Cenário conservador				
	EXERCÍCIO DE 2013	2014	2015	2016
RECEITA BRUTA	335.563	369.119	406.031	446.634
Deduções	(15.771)	(21.003)	(23.103)	(25.413)
ISS	(9.362)	(12.919)	(14.211)	(15.632)
PIS	-	(886)	(974)	(1.072)
COFINS	(6.409)	(7.198)	(7.918)	(8.709)
RECEITA LÍQUIDA	319.792	348.116	382.928	421.221
CPV	(8.970)	(10.442)	(11.486)	(12.635)
LUCRO BRUTO	310.822	337.674	371.442	408.586
Despesas Operacionais	(213.741)	(234.374)	(257.049)	(281.970)
De Vendas	(205.178)	(225.312)	(247.459)	(271.821)
Administrativas	(6.043)	(6.395)	(6.768)	(7.163)
Financeiras	(2.520)	(2.667)	(2.822)	(2.987)
Outras despesas	(2.000)	(2.117)	(2.240)	(2.371)
LUCRO OPERACIONAL	97.081	103.300	114.392	126.615
Despesas Não Operacionais	-	(1.153)	(1.153)	(1.153)
Perdas extraordinárias	-	-	-	-
Depreciação	-	(1.153)	(1.153)	(1.153)
LUCRO ANTES DO IR	97.081	102.148	113.240	125.463
Provisão para IR	-	(591)	(650)	(715)
CSLL	(6.174)	(6.829)	(7.512)	(8.263)
LUCRO APÓS O IR	90.906	94.728	105.078	116.485
Debêntures	-	-	-	-
Empregados	(14.783)	(14.783)	(14.783)	(14.783)
Administradores	-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO	76.124	79.946	90.296	101.703

Fluxo de Caixa - Projeto de Modernização Chez Moi				
	2013	2014	2015	2016
ENTRADAS/DISPONIBILIDADES	37.716	4.975	15.325	26.732
Lucro após IR	-	3.822	14.172	25.579
Empréstimos	37.716	-	-	-
Depreciação	-	1.153	1.153	1.153
VR Investimento	-	-	-	-
Valor capital de giro	-	-	-	-
SAÍDAS	(49.860)	(12.144)	(12.144)	(12.144)
Investimentos	(37.716)	-	-	-
Amortização de débito	(8.014)	(8.892)	(9.865)	(10.945)
Juros	(4.130)	(3.252)	(2.279)	(1.199)
Valor capital de giro	-	-	-	-
Reposição Investimento	-	-	-	-
FLUXO DE CAIXA FINAL	(12.144)	(7.169)	3.181	14.588

TIR -3% a.a
VPL (a 10% a.a) -R\$ 5.072,95

Tabela 14: DRE e Fluxo de Caixa para cenário conservador

Fonte: A autora

Para este cenário conservador é possível observar que o VPL do projeto calculado a uma taxa mínima de atratividade de 10% a.a. é negativo, logo o investimento é economicamente inviável para o cenário analisado. A TIR do projeto é igual a -3% a.a.

O DRE e o Fluxo de Caixa para o cenário neutro pode ser visualizado a seguir:

DRE Chez Moi - Simples Nacional - Cenário Médio				
	EXERCÍCIO DE 2013	2014	2015	2016
RECEITA BRUTA	335.563	375.831	413.414	454.755
Deduções	(15.771)	(21.385)	(23.523)	(25.876)
ISS	(9.362)	(13.154)	(14.469)	(15.916)
PIS	-	(902)	(992)	(1.091)
COFINS	(6.409)	(7.329)	(8.062)	(8.868)
RECEITA LÍQUIDA	319.792	354.446	389.890	428.879
CPV	(8.970)	(10.632)	(11.695)	(12.865)
LUCRO BRUTO	310.822	343.814	378.195	416.015
Despesas Operacionais	(213.741)	(238.401)	(261.479)	(286.843)
De Vendas	(205.178)	(229.338)	(251.888)	(276.693)
Administrativas	(6.043)	(6.395)	(6.768)	(7.163)
Financeiras	(2.520)	(2.667)	(2.822)	(2.987)
Outras despesas	(2.000)	(2.117)	(2.240)	(2.371)
LUCRO OPERACIONAL	97.081	105.413	116.716	129.172
Despesas Não Operacionais	-	(1.153)	(1.153)	(1.153)
Perdas extraordinárias	-	-	-	-
Depreciação	-	(1.153)	(1.153)	(1.153)
LUCRO ANTES DO IR	97.081	104.260	115.564	128.019
Provisão para IR	-	(601)	(661)	(728)
CSLL	(6.174)	(6.953)	(7.648)	(8.413)
LUCRO APÓS O IR	90.906	96.706	107.254	118.879
Debêntures	-	-	-	-
Empregados	(14.783)	(14.783)	(14.783)	(14.783)
Administradores	-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO	76.124	81.923	92.471	104.096

Fluxo de Caixa - Projeto de Modernização Chez Moi				
	2013	2014	2015	2016
ENTRADAS/DISPONIBILIDADES	37.716	6.953	17.500	29.125
Lucro após IR	-	5.800	16.348	27.972
Empréstimos	37.716	-	-	-
Depreciação	-	1.153	1.153	1.153
VR Investimento	-	-	-	-
Valor capital de giro	-	-	-	-
SAÍDAS	(49.860)	(12.144)	(12.144)	(12.144)
Investimentos	(37.716)	-	-	-
Amortização de débito	(8.014)	(8.892)	(9.865)	(10.945)
Juros	(4.130)	(3.252)	(2.279)	(1.199)
Valor capital de giro	-	-	-	-
Reposição Investimento	-	-	-	-
FLUXO DE CAIXA FINAL	(12.144)	(5.191)	5.356	16.981

TIR 11% a.a
VPL (a 10% a.a) R\$ 321,26

Tabela 15: DRE e Fluxo de Caixa para cenário neutro

Fonte: A autora

Neste cenário o VPL é positivo a uma taxa mínima de atratividade de 10% a.a. e portanto o projeto se torna economicamente viável. A TIR do projeto é de 11% a.a..

O DRE e o Fluxo de Caixa do cenário agressivo são disponibilizados a seguir:

DRE Chez Moi - Simples Nacional				
	EXERCÍCIO DE 2013	2014	2015	2016
RECEITA BRUTA	335.563	379.186	417.105	458.815
Deduções	(15.771)	(21.576)	(23.733)	(26.107)
ISS	(9.362)	(13.272)	(14.599)	(16.059)
PIS	-	(910)	(1.001)	(1.101)
COFINS	(6.409)	(7.394)	(8.134)	(8.947)
RECEITA LÍQUIDA	319.792	357.610	393.372	432.709
CPV	(8.970)	(10.727)	(11.800)	(12.980)
LUCRO BRUTO	310.822	346.883	381.572	419.729
Despesas Operacionais	(213.741)	(240.414)	(263.693)	(289.279)
De Vendas	(205.178)	(231.352)	(254.103)	(279.129)
Administrativas	(6.043)	(6.395)	(6.768)	(7.163)
Financeiras	(2.520)	(2.667)	(2.822)	(2.987)
Outras despesas	(2.000)	(2.117)	(2.240)	(2.371)
LUCRO OPERACIONAL	97.081	106.470	117.878	130.450
Despesas Não Operacionais	-	(1.153)	(1.153)	(1.153)
Perdas extraordinárias	-	-	-	-
Depreciação	-	(1.153)	(1.153)	(1.153)
LUCRO ANTES DO IR	97.081	105.317	116.726	129.297
Provisão para IR	-	(607)	(667)	(734)
CSLL	(6.174)	(7.015)	(7.716)	(8.488)
LUCRO APÓS O IR	90.906	97.695	108.342	120.075
Debêntures	-	-	-	-
Empregados	(14.783)	(14.783)	(14.783)	(14.783)
Administradores	-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO	76.124	82.912	93.559	105.292

Fluxo de Caixa - Projeto de Modernização Chez Moi				
	2013	2014	2015	2016
ENTRADAS/DISPONIBILIDADES	37.716	7.942	18.588	30.322
Lucro após IR		6.789	17.435	29.169
Empréstimos	37.716	-	-	-
Depreciação		1.153	1.153	1.153
VR Investimento		-	-	-
Valor capital de giro		-	-	-
SAÍDAS	(49.860)	(12.144)	(12.144)	(12.144)
Investimentos	(37.716)	-	-	-
Amortização de débito	(8.014)	(8.892)	(9.865)	(10.945)
Juros	(4.130)	(3.252)	(2.279)	(1.199)
Valor capital de giro		-	-	-
Reposição Investimento		-	-	-
FLUXO DE CAIXA FINAL	(12.144)	(4.203)	6.444	18.178
TIR	18% a.a			
VPL (a 10% a.a)	R\$ 3.018,37			

Tabela 16: DRE e Fluxo de Caixa para cenário agressivo

Fonte: A autora

No cenário mais agressivo, o VPL é positivo a uma taxa mínima de atratividade de 10 % a.a, tornando o investimento economicamente viável, e a TIR do projeto é de 18% a.a.

3.5 Gestão de Estoques

No caso estudado, a gestão de estoques atualmente não é realizada pela proprietária já que os funcionários são responsáveis pela compra de seus materiais e por isso recebem uma alta proporção sobre o faturamento, igual a 60%. No entanto, foram identificadas, através de benchmark, empresas que remuneram o profissional em até 40%, mas que oferecem todo o material utilizado.

Esta nova forma de remuneração não foi considerada nas análises de viabilidade apresentadas anteriormente já que deverá ocorrer resistência à sua adoção por parte dos funcionários. É necessária, portanto, uma boa estratégia de implementação, sob pena de perder os funcionários atuais.

Ainda assim, nesta seção foi explorado o potencial de ganho obtido caso fosse adotada a remuneração de 40% associada à gestão de estoques realizada pela proprietária. Para isso, foi elaborado o Fluxo de Caixa alavancado para o cenário neutro, ou seja, foi considerado um crescimento de **12% a.a.** no ano 1 e **10% a.a.** nos anos 2, 3 e 4.

A diferença do Fluxo de Caixa apresentado na seção anterior está na nova remuneração de 40% em vez de 60%, apresentada na linha MDO+Encargos, na inclusão de Custos Variáveis com estoque no valor de R\$ 75.859,90 por ano e na inclusão de Custos Fixos nos anos 1 e 3 no valor de R\$ 3.137,79 referentes à compra de material de trabalho para os profissionais, como secador de cabelos, alicates etc. Estes custos fixos não incidem todo ano, pois foi considerado que a vida útil destes produtos é de aproximadamente dois anos.

O Fluxo de Caixa é apresentado a seguir:

Fluxo de Caixa Chez Moi Cabeleireiros

Faturamento Anual

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
RECEITA LÍQUIDA		354.446	389.890	428.879	471.767
Faturamento		375.831	413.414	454.755	500.230
Cabelo		307.527	338.280	372.108	409.319
Unha		68.303	75.134	82.647	90.912
Deduções		(21.385)	(23.523)	(25.876)	(28.463)
ISS		(13.154)	(14.469)	(15.916)	(17.508)
PIS		(902)	(992)	(1.091)	(1.201)
COFINS		(7.329)	(8.062)	(8.868)	(9.754)
DESPESAS OPERACIONAIS	-	(229.598)	(245.636)	(263.278)	(282.683)
Matéria-Prima		-	-	-	-
MDO+Encargos		(171.912)	(186.945)	(203.481)	(221.671)
Custos Fixos		(50.778)	(47.640)	(50.778)	(47.640)
Custos Variáveis		(85.906)	(86.911)	(88.016)	(89.232)
LUCRO OPERACIONAL		124.848	144.254	165.602	189.084
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS		-	-	-	-
Depreciação		-	-	-	-
EBITDA		124.848	144.254	165.602	189.084
RESULTADO ANTES DE TRIBUTOS		124.848	144.254	165.602	189.084
IR		-200	-231	-265	-303
CSLL		-2.310	-2.669	-3.064	-3.498
RESULTADO APÓS TRIBUTOS		122.338	141.355	162.273	185.283
INVESTIMENTOS	(34.288)	-	-	-	-
Construção Civil	(15.740)				
Mobiliário e Equipamentos de Salão	(11.528)				
Cursos e Capacitação	(7.020)				
Financiamento	34.288	(10.523)	(10.523)	(10.523)	(10.523)
Entradas	34.288	-	-	-	-
Amortização		-10522,56	-10522,56	-10522,56	-10522,56
FLUXO DE CAIXA FINAL	(34.288)	111.816	130.832	151.751	174.761
LUCRATIVIDADE		35%	36%	38%	39%

Tabela 17: Fluxo de Caixa Alavancado com Gestão de Estoques

Fonte: A autora

Para comparar os resultados da gestão de estoque, são apresentados a seguir os resultados dos fluxos de caixa no cenário neutro com e sem gestão de estoques.

Cenário Neutro sem Gestão de Estoques					
FLUXO DE CAIXA FINAL	(34.288)	38.160	49.812	62.628	76.726
LUCRATIVIDADE		14%	15%	17%	18%
Cenário Neutro com Gestão de Estoques					
FLUXO DE CAIXA FINAL	(34.288)	111.816	130.832	151.751	174.761
LUCRATIVIDADE		35%	36%	38%	39%

Tabela 18: Comparação entre cenários com e sem gestão de estoques

Fonte: A autora

É possível observar que esta oportunidade, se implementada junto com o projeto de modernização, poderia alavancar bastante o negócio.

A partir deste momento, será detalhado como foi planejada a gestão de estoques do Chez Moi.

Para determinar os itens utilizados pelos profissionais em suas atividades e os preços de compra, foram realizadas entrevistas para levantamento de informações.

A tabela a seguir apresenta esses produtos, os preços de compra, além da demanda anual com cada um deles:

SKU	Produtos	R\$	Qtd por embalagem	Qtd por cliente	Unid	Demanda diária (Nº clientes)	Demanda anual (unid)	Demanda anual (R\$)	% Demanda Total (R\$)	% Total de SKUs
1	Tinta	35,00	60	25	mL	5	510	17.864,58	22,3%	4,8%
2	Máscara hidratação	56,30	150	20	mL	7	229	12.873,93	38,3%	9,5%
3	Água oxigenada	67,00	950	70	mL	10	181	12.095,26	53,4%	14,3%
4	Condicionador	184,00	1.500	15	mL	21	51	9.466,80	65,2%	19,0%
5	Shampoo	135,00	1.500	15	mL	21	51	6.945,75	73,8%	23,8%
6	Kit manicure	1,32	1	1	kit	17	4165	5.497,80	80,7%	28,6%
7	kit Banho de Queratina	60,00	328	60	mL	1	45	2.689,02	84,0%	33,3%
8	Creme esfoliantes para o pé	9,80	80	4	g	17	208	2.040,85	86,6%	38,1%
9	Acetona	8,00	100	5	mL	17	208	1.666,00	88,7%	42,9%
10	Kit para permanente	97,00	980	60	mL	1	15	1.455,00	90,5%	47,6%
11	Kit plástica dos fios	315,00	980	60	mL	0,3	5	1.417,50	92,2%	52,4%
12	Gel protetor para a pele	11,40	80	8	g	5	123	1.396,50	94,0%	57,1%
13	Esmalte nacional	3,00	8	1	mL	12	392	1.176,00	95,4%	61,9%
14	Algodão	5,19	100	5	g	17	208	1.080,82	96,8%	66,7%
15	Esmalte importado	45,00	15	1	mL	1	16	735,00	97,7%	71,4%
16	Esmalte nacional superior	16,00	15	1	mL	2	33	533,33	98,4%	76,2%
17	Descolorante	45,00	950	10	mL	4	10	464,21	99,0%	81,0%
18	Mousse	15,90	56	3	g	2	26	417,38	99,5%	85,7%
19	Pó para acrígel	56,90	60	6	g	0,2	5	278,81	99,8%	90,5%
20	Papel alumínio	2,41	8	0	m	4	33	78,73	99,9%	95,2%
21	Pó hemostático	3,92	15	1	g	2	16	64,03	100,0%	100,0%

Custo Total Estoque Antigo 80.237,30

Tabela 19: Levantamento de produtos utilizados

Fonte: Entrevista com os funcionários

Com o intuito de priorizar os itens que farão parte da gestão de estoques, foi elaborado o gráfico com a curva ABC, que prioriza os itens com maior demanda anual (em R\$), conforme apresentado abaixo:

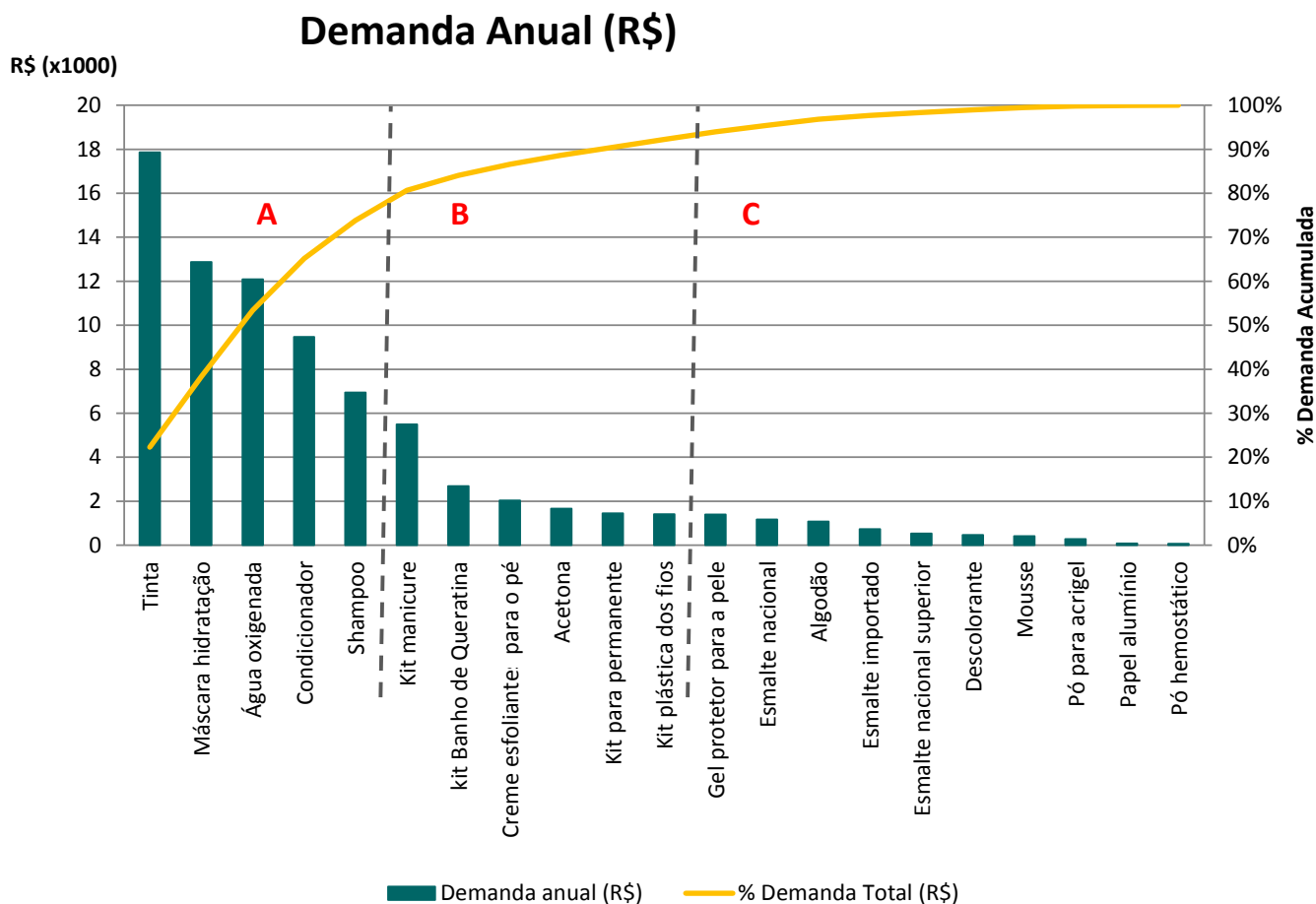


Gráfico 15: Curva ABC baseada em % da demanda total em valor

Fonte: A autora

Observando o gráfico, é possível verificar que os produtos classe A correspondem a 23,8% do total de SKUs e representam 73,8% da demanda total, os produtos classe B correspondem 28,6% SKUs seguintes e representam 18,4% da demanda enquanto que os produtos classe C correspondem a 47,6% dos SKUs e representam 7,8% da demanda total em valor.

Através deste gráfico, foi definido que os produtos que apresentam maior *spend* e por isso deveriam ser mais bem geridos seriam a tinta, a máscara de hidratação, a água oxigenada, o condicionador e o shampoo.

Com estes itens definidos, foi realizada uma pesquisa no mercado para determinar os descontos oferecidos com a compra de lotes maiores dos produtos. Como a validade dos

itens é superior e três anos, as compras passariam a ser realizadas pela proprietária a um intervalo maior de tempo, aumentando assim o seu poder de negociação com os fornecedores.

Os preços dos itens de acordo com o tamanho do produto, o custo mensal de manutenção e o custo do pedido são apresentados abaixo:

SKU	Produto	R\$	Volume embalagem	Unid	Cubagem (cm ³)	R\$/L	Custo mensal de Manutenção (R\$/unid)	Custo Fixo do Pedido (R\$)	Demanda mensal (unid)	Demanda anual (unid)	EOQ	Preço Total anual dos pedidos
1	Tinta	35,00	60	mL	729	583,33	0,03	10,00	45,8	510,4	166,6	5861,88
1	Tinta	27,50	60	mL	729	458,33	0,03		45,8	510,4	166,6	4612,32
2	Máscara hidratação	56,30	150	mL	365	375,33	0,02		20,5	228,7	157,7	8893,32
2	Máscara hidratação	169,00	500	mL	1078	338,00	0,05		6,2	68,6	50,2	8502,21
3	Água oxigenada	67,00	950	mL	2057	70,53	0,09		16,2	180,5	59,0	3982,65
3	Água oxigenada	109,90	2000	mL	4114	54,95	0,19		7,7	85,8	28,7	3189,03
4	Condicionador	184,00	1500	mL	3234	122,67	0,15		4,6	51,5	25,1	4641,47
4	Condicionador	228,00	2000	mL	4114	114,00	0,19		3,5	38,6	19,3	4416,64
4	Condicionador	357,00	3800	mL	7817	93,95	0,35		1,8	20,3	10,1	3643,27
4	Condicionador	1590,00	19000	mL	39083	83,68	1,77		0,4	4,1	2,0	3247,46
5	Shampoo	135,00	1500	mL	3234	90,00	0,15		4,6	51,5	25,1	3410,88
5	Shampoo	168,00	2000	mL	4114	84,00	0,19		3,5	38,6	19,3	3259,64
5	Shampoo	286,00	3800	mL	7817	75,26	0,35		1,8	20,3	10,1	2922,68
5	Shampoo	1400,00	19000	mL	39083	73,68	1,77		0,4	4,1	2,0	2861,79

Tabela 20: Custo dos itens estocáveis

Fonte: A autora

Para cálculo do tamanho ótimo do lote de compras, foram levantados os custos do pedido, os preços de cada produto por volume (mL) e os custos de manutenção do estoque. Sendo estes últimos calculados através do rateio de despesas e custos fixos pelo volume (m³) do item, conforme visualizado abaixo:

Despesas e Custos Fixos	Volume total (m ³)	Custo de Manutenção/m ³	Custo de manutenção/cm ³
R\$ 4.530,00	100	R\$ 45,30	R\$ 0,0000453

Tabela 21: Rateio de despesas e custos fixos para estoque

Fonte: A autora

A tabela a seguir destaca os produtos que devem ser comprados em vermelho. O lote ótimo de compras para cada um, ou seja, o número de itens que deve ser comprado a cada pedido, e o saving anual com a gestão de estoque destes produtos são exibidos abaixo:

SKU	Produto	R\$	Volume embalagem	Unid	Cubagem (cm³)	R\$/L	Custo mensal de Manutenção (R\$/unid)	Custo Fixo do Pedido (R\$)	Demanda mensal (unid)	Demanda anual (unid)	EOQ	Preço Total anual dos pedidos
1	Tinta	35,00	60	mL	729	583,33	0,03		45,8	510,4	166,6	5861,88
1	Tinta	27,50	60	mL	729	458,33	0,03		45,8	510,4	166,6	4612,32
2	Máscara hidratação	56,30	150	mL	365	375,33	0,02		20,5	228,7	157,7	8893,32
2	Máscara hidratação	169,00	500	mL	1078	338,00	0,05		6,2	68,6	50,2	8502,21
3	Água oxigenada	67,00	950	mL	2057	70,53	0,09		16,2	180,5	59,0	3982,65
3	Água oxigenada	109,90	2000	mL	4114	54,95	0,19		7,7	85,8	28,7	3189,03
4	Condicionador	184,00	1500	mL	3234	122,67	0,15	10,00	4,6	51,5	25,1	4641,47
4	Condicionador	228,00	2000	mL	4114	114,00	0,19		3,5	38,6	19,3	4416,64
4	Condicionador	357,00	3800	mL	7817	93,95	0,35		1,8	20,3	10,1	3643,27
4	Condicionador	1590,00	19000	mL	39083	83,68	1,77		0,4	4,1	2,0	3247,46
5	Shampoo	135,00	1500	mL	3234	90,00	0,15		4,6	51,5	25,1	3410,88
5	Shampoo	168,00	2000	mL	4114	84,00	0,19		3,5	38,6	19,3	3259,64
5	Shampoo	286,00	3800	mL	7817	75,26	0,35		1,8	20,3	10,1	2922,68
5	Shampoo	1400,00	19000	mL	39083	73,68	1,77		0,4	4,1	2,0	2861,79
											Saving	4377,40

Tabela 22: Lote ótimo de compras

Fonte: A autora

Para cada item de estoque, o custo mensal de manutenção é baixo em relação ao custo fixo do pedido, fazendo com que lotes maiores de compra sejam mais vantajosos. É importante ter em mente que a fórmula matemática visa minimizar o custo total, formado pelo custo de manutenção de estoque e custo de pedido.

O gasto total previsto com estoque apresentado no Fluxo de Caixa Alavancado foi portanto igual ao gasto total com estoque diminuído do saving estimado com a gestão de estoques, ou seja, $R\$ 80.237,30 - R\$ 4.377,40 = R\$ 75.859,90$.

Além destes itens, também há os equipamentos que devem ser fornecidos para os profissionais, mas estes devem ser fornecidos uma vez a cada dois anos. A tabela com estes itens e os preços correspondentes pode ser visualizada a seguir:

Serviços	Material p/ profissional	R\$
Cabeleireiros	Tesoura	80,00
	Pente	2,00
	Capa	25,00
	Escova	40,00
	Espanador	7,00
	Máquina de Corte	120,00
	Navalha	38,00
	Tesoura de desfiar	72,00
	Secador	290,00
	Prancha	200,00
	Broches tipo piranha	0,60
	Pincel	6,00
	Touca térmica	15,00
	Tigela	1,50
	Bobs com velcro	5,00
	Clips	1,00
	Protetor de orelha	2,00
	Borrifador	8,30
	Manicures	Alicate de cutícula (mínimo de 10 por profissional)
Alicate de unha		37,00
Espátula		18,50
Dosador de acetona		18,28
Lixa para motor acrígel		0,95
Lixa fecha poros		4,80
	Lixa de pé	21,00
Total 3 manicures e 3 cabeleireiros		3137,79

Tabela 23: Equipamentos

Fonte: A autora

Estes últimos itens foram acrescentados no Fluxo de Caixa Alavancado como custos fixos que ocorrem a cada dois anos, pois são materiais utilizados pelos funcionários para realizar o seu trabalho e seu consumo não será controlado.

3.6 Implementação

Para a acompanhamento da implementação do projeto foi elaborado um Plano de Ação detalhado que pode ser visualizado a seguir:

Plano de Ação Chez Moi

What	When		Who
Contratar 1 cabeleireiro	jan/13	mar/13	Proprietária
Implantar venda de produtos	set/12	dez/12	Proprietária
Implantar pesquisa de satisfação	dez/12	dez/16	Proprietária
Definir e alugar nova loja	nov/12	dez/12	Proprietária
Comprar material de construção	dez/12	dez/12	Proprietária
Comprar móveis e equipamentos	out/12	dez/12	Proprietária
Realizar obras	dez/12	dez/12	Contratado
Planejar treinamentos	nov/12	dez/12	Proprietária
Realizar treinamentos	dez/12	dez/16	Contratado
Disponibilizar telefone de taxi de confiança	jan/13	jan/13	Proprietária
Fazer assinatura anual de revistas	dez/12	dez/12	Proprietária
Fazer assinatura Purificador de Água Brastemp	dez/12	dez/12	Proprietária
Cancelar aluguel de ar condicionado	dez/12	dez/12	Proprietária
Definir preços e serviços	set/12	dez/13	Proprietária
Oferecer pacotes de serviços	jan/13	dez/16	Proprietária
Definir desenvolvedor de site	nov/12	nov/12	Proprietária
Elaborar site e blog para o salão	dez/12	mai/13	Contratado
Fazer uma revista mensal do salão com tendências e novidades (exemplo: sugerindo novas cores de esmaltes, novos tratamentos para o cabelo etc)	dez/12	dez/16	Contratado
Comprar esmaltes CHANEL, hits, risqué e colorama	dez/12	dez/12	Proprietária
Elaborar arte para o nome/letreiro do salão	nov/12	nov/12	Proprietária
Comprar e instalar novo letreiro	dez/12	dez/12	Proprietária
Comprar batons para maquiagem e revenda	dez/12	dez/12	Proprietária
Produzir livro de maquiagem	set/12	dez/12	Proprietária

Tabela 24: Plano de Implementação

Fonte: A autora

4 – Conclusões

A concorrência investe cada vez mais em serviços diferenciados e inovadores de forma a atender e superar as expectativas de seu público alvo. Por isso, a definição da estratégia pelo salão de beleza é um dos fatores fundamentais para a sua sobrevivência.

Este trabalho analisou o salão de beleza Chez Moi, além da sua concorrência direta e do setor no qual está inserido para verificar a viabilidade de um investimento de modernização.

O salão de beleza Chez Moi apresentou pela primeira vez em 2011 uma queda no faturamento anual, contrariando os indicadores de crescimento do mercado. Esta queda foi relacionada à saída por aposentadoria de um cabelereiro. Após a saída deste funcionário, a empresa encontrou muita dificuldade em atrair bons talentos para contratação e com isso a vaga permaneceu em aberto, prejudicando a receita anual.

Ao analisar a empresa mais a fundo, foi possível observar que, ao contrário do que fez a concorrência, o Chez Moi passou anos sem investir em treinamento, inovações e modernização do estabelecimento. Além disso, o salão não utiliza instrumentos de gestão como indicadores e metas. Todos esses fatores contribuíram para a piora de sua situação econômica.

No entanto, apesar dos problemas observados, a empresa ainda possui uma clientela bastante fiel, ao contrário dos demais salões da região. O Chez Moi é frequentado por clientes em sua maioria com mais de 60 anos, que realizam serviços de manicure, de cabelo ou de estética ao menos uma vez por semana.

A estratégia já existente da empresa, porém não declarada, de focar no nicho da terceira idade se revelou sustentável devido à localização do estabelecimento e do público já conquistado.

No entanto, para explicitar os objetivos e a razão de ser da empresa, de forma a nortear as ações e decisões tomadas, foram definidas a missão, visão e valores do salão de cabelereiros Chez Moi:

- Visão

“Ser até 2020 o salão de referência no Rio de Janeiro voltado para mulheres maduras.”

- Missão

“Oferecer serviços de beleza com qualidade, atendendo aos desejos e expectativas do nosso cliente, criando assim uma relação de forte confiança.”

- Valores

- Confiança: Acreditamos que esta é a base para um relacionamento. Devemos estabelecer relações de confiança com as pessoas com quem trabalhamos e com o cliente.

- Qualidade: Buscamos estabelecer os mais altos padrões para nossos serviços, nosso pessoal e nosso atendimento.

- Inovação: Desejamos oferecer aos nossos clientes as melhores novidades disponíveis no mercado.

- Comprometimento: Nós estamos comprometidos com o que fazemos e por isso, vivemos em uma busca contínua de melhorias.

- Colaboração: Acreditamos que o conhecimento deve ser compartilhado por todos e o ambiente colaborativo propicia esta ação.

Em seguida, foi elaborado um projeto de modernização para o salão com orçamento de valor restrito, que não incluía melhorias mais custosas como instalação de elevadores, mas que por isso ofereceria risco mais baixo à proprietária. Após a elaboração do orçamento, foi considerado que o projeto seria realizado com a utilização do cartão BNDES e as saídas do Fluxo de caixa para amortecer a dívida respeitaram as taxas estabelecidas pelo Banco na data consultada.

O projeto de modernização considerou gastos com construção civil, móveis e decoração e cursos de capacitação para funcionários. Ele se mostrou fundamental não só para melhor atender os clientes atuais e conquistar novos clientes, como também para tornar o ambiente mais atrativo para novos funcionários.

Para analisar o projeto foram elaborados três cenários com premissas idênticas exceto quanto à taxa de crescimento da receita bruta. No cenário conservador foi utilizado um crescimento de 10% a.a. na receita bruta do ano anterior para os quatro anos analisados. Já no cenário neutro, ou médio, foi considerado um crescimento de 12% a.a. no ano 1 e 10% a.a. nos anos 2, 3 e 4. Finalmente, no cenário mais agressivo foi considerado um crescimento de 13 % a.a no ano 1 e 10% a.a. nos anos 2, 3 e 4.

O projeto de modernização do salão de beleza Chez Moi se mostrou economicamente viável nos cenários médio e agressivo, com TIR de 11% e 18% respectivamente, conforme apresentado na tabela a seguir.

Comparação entre cenários				
	Cenário Conservador	Cenário Médio	Cenário Agressivo	
VPL (a 10% a.a)	-5.072,95	R\$ 321,26	R\$ 3.018,37	
TIR (a.a)	-0,03	11%	18%	

Tabela 25: Comparação entre cenários

Fonte: A autora

A comparação entre cenários indica fortemente que um Modelo de Gestão com definição e desdobramento de metas é aconselhável para garantir o crescimento esperado da Receita Bruta.

Também neste trabalho foi identificada através de benchmark a oportunidade de realizar a gestão de estoques. Atualmente os funcionários são remunerados através de 60% do seu faturamento, sendo responsáveis pela compra de seu material de trabalho. Nos salões que disponibilizam o material para seus funcionários, esse percentual chega a 40% do faturamento.

Apesar desta redução do percentual de faturamento ser uma ação delicada, que traria oposição por parte dos funcionários, esta oportunidade foi explorada e se revelou financeiramente viável.

Foi explorado o cenário neutro de previsão de crescimento da receita e os valores dos Fluxos de Caixa Alavancados podem ser visualizados a seguir:

Cenário Neutro sem Gestão de Estoques					
FLUXO DE CAIXA FINAL	(34.288)	38.160	49.812	62.628	76.726
LUCRATIVIDADE		14%	15%	17%	18%
Cenário Neutro com Gestão de Estoques					
FLUXO DE CAIXA FINAL	(34.288)	111.816	130.832	151.751	174.761
LUCRATIVIDADE		35%	36%	38%	39%

Tabela 26: Comparação entre cenários com e sem gestão de estoques

Fonte: A autora

Esta oportunidade deve, portanto, ser considerada pela proprietária para melhorar a saúde do negócio.

De forma a garantir o cumprimento das ações necessárias para atingir o objetivo do projeto de modernização, foi também apresentado um Plano de Ação.

Acrescentam-se alguns direcionamentos que podem ser úteis para futuros trabalhos:

- Desenvolvimento de uma análise com orçamento de valor mais alto, incluindo despesas com marketing, instalação de elevadores, venda de produtos, entre outros;
- Elaboração de diversos cenários com variação na quantidade de mão-de-obra contratada e forma de remuneração;
- Utilização de otimização de cenários baseada na maximização de VPLs;

- Estudo de sensibilidade do preço dos serviços ofertados;
- Elaboração de estratégia de implementação da nova forma de remuneração com gestão de estoques.

5 - Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. (2009). **Planejamento estratégico**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

GHEMAWAT, P. (2007). **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman.

HAX, A. C., & MAJLUF, N. S. (1996). **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. New Jersey: prentice Hall.

MINTZBERG, Henry. (1998). **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds os Strategic Management**. Prentice Hall.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. (2003). **O Processo da Estratégia**

PORTER, M. (novembro/dezembro de 1996). **What is Strategy? Harvard Business Review**.

PORTER, M. (1989). **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. (2004). **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 2ª edição, Elsevier Editora Ltda

SCHUMPETER, J. A. (1942). **Capitalism, Socialism and Democracy**. Califórnia: Harper.

DAMODARAN, Aswath (2004). **Finanças Corporativas Teoria e Prática** 2ª ed

MAXIM, L. D. & COOK, F. X. (1972). **Financial Risks Analysis**. American Management Association.

MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. (2009). **Análise de Investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. (2011). Projetos: planejamento, elaboração, análise. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.

<http://oglobo.globo.com/emprego/beleza-de-mercado-previsao-de-crescimento-de-30-favorece-negocios-contratacoes-2769863> Acessado em 10/10/2012

<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/09/renda-maior-aumenta-gastos-com-beleza-e-faz-de-salao-o-negocio-da-vez.html> Acessado em 10/10/2012

<http://www.abihpec.org.br> Acessado em 24/10/2012

<http://www.fecomercio.com.br> Acessado em 24/10/2012

<http://www.fecomercio-rj.org.br> Acessado em 24/10/2012

<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/sobrevivencia-e-mortalidade/print> Acessado em 24/10/2012

6 – Anexos

Histórico de Faturamento Chez Moi

		Faturamento Mensal Cabelo	Faturamento Mensal Unha
1	dez/06	R\$ 22.510,00	R\$ 5.047,00
2	jan/07	R\$ 15.509,00	R\$ 3.838,00
3	fev/07	R\$ 15.449,00	R\$ 3.621,00
4	mar/07	R\$ 19.035,00	R\$ 4.463,00
5	abr/07	R\$ 15.968,00	R\$ 3.200,00
6	mai/07	R\$ 18.564,00	R\$ 3.420,00
7	jun/07	R\$ 19.882,00	R\$ 3.964,00
8	jul/07	R\$ 17.886,00	R\$ 4.172,00
9	ago/07	R\$ 19.055,00	R\$ 5.019,00
10	set/07	R\$ 19.679,00	R\$ 5.214,00
11	out/07	R\$ 20.783,00	R\$ 4.788,00
12	nov/07	R\$ 19.457,00	R\$ 4.931,00
13	dez/07	R\$ 24.825,00	R\$ 6.292,00
14	jan/08	R\$ 21.770,00	R\$ 5.038,00
15	fev/08	R\$ 17.160,00	R\$ 4.881,00
16	mar/08	R\$ 18.378,00	R\$ 4.639,00
17	abr/08	R\$ 20.037,00	R\$ 4.636,00
18	mai/08	R\$ 19.522,00	R\$ 5.071,00
19	jun/08	R\$ 18.051,00	R\$ 4.426,00
20	jul/08	R\$ 19.350,00	R\$ 5.545,00
21	ago/08	R\$ 18.046,00	R\$ 5.212,00
22	set/08	R\$ 20.976,00	R\$ 5.091,00
23	out/08	R\$ 20.358,00	R\$ 5.768,00
24	nov/08	R\$ 19.014,00	R\$ 5.316,00
25	dez/08	R\$ 26.361,00	R\$ 6.284,00
26	jan/09	R\$ 18.529,00	R\$ 6.023,00
27	fev/09	R\$ 19.536,00	R\$ 4.923,00
28	mar/09	R\$ 19.982,00	R\$ 4.993,00
29	abr/09	R\$ 19.840,00	R\$ 4.813,00
30	mai/09	R\$ 20.412,00	R\$ 5.421,00
31	jun/09	R\$ 19.312,00	R\$ 4.506,00
32	jul/09	R\$ 24.534,00	R\$ 5.654,00
33	ago/09	R\$ 20.914,00	R\$ 5.033,00
34	set/09	R\$ 21.646,00	R\$ 5.155,00
35	out/09	R\$ 22.499,00	R\$ 5.720,00
36	nov/09	R\$ 20.107,00	R\$ 5.471,00
37	dez/09	R\$ 26.679,00	R\$ 7.167,00
38	jan/10	R\$ 18.875,00	R\$ 5.218,00
39	fev/10	R\$ 18.695,00	R\$ 5.453,00
40	mar/10	R\$ 21.760,00	R\$ 5.462,00

41	abr/10	R\$	20.593,00	R\$	5.829,00
42	mai/10	R\$	23.580,00	R\$	5.795,00
43	jun/10	R\$	20.722,00	R\$	5.641,00
44	jul/10	R\$	24.878,00	R\$	6.168,00
45	ago/10	R\$	24.066,00	R\$	5.900,00
46	set/10	R\$	22.471,00	R\$	5.682,00
47	out/10	R\$	26.093,00	R\$	6.324,00
48	nov/10	R\$	22.968,00	R\$	5.775,00
49	dez/10	R\$	30.153,00	R\$	6.347,00
50	jan/11	R\$	20.533,00	R\$	4.360,00
51	fev/11	R\$	21.371,00	R\$	4.208,00
52	mar/11	R\$	22.110,00	R\$	4.306,00
53	abr/11	R\$	22.736,00	R\$	5.178,00
54	mai/11	R\$	21.750,00	R\$	4.826,00
55	jun/11	R\$	21.470,00	R\$	5.231,00
56	jul/11	R\$	25.272,00	R\$	5.099,00
57	ago/11	R\$	21.676,00	R\$	5.184,00
58	set/11	R\$	23.327,00	R\$	5.400,00
59	out/11	R\$	21.200,00	R\$	4.859,00
60	nov/11	R\$	22.128,00	R\$	5.182,00
61	dez/11	R\$	31.005,00	R\$	7.152,00
62	jan/12	R\$	17.834,00	R\$	6.238,00
63	fev/12	R\$	20.397,00	R\$	6.112,00

Anexo 1: Histórico de Faturamento detalhado

Fonte: A autora










Tributação Pelo Simples Nacional

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da **prestação de serviços**

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)		Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
R\$ -	R\$ 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
R\$ 180.000,01	R\$ 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
R\$ 360.000,01	R\$ 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
R\$ 540.000,01	R\$ 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
R\$ 720.000,01	R\$ 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
R\$ 900.000,01	R\$ 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
R\$ 1.080.000,01	R\$ 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
R\$ 1.260.000,01	R\$ 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
R\$ 1.440.000,01	R\$ 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
R\$ 1.620.000,01	R\$ 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
R\$ 1.800.000,01	R\$ 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
R\$ 1.980.000,01	R\$ 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
R\$ 2.160.000,01	R\$ 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
R\$ 2.340.000,01	R\$ 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
R\$ 2.520.000,01	R\$ 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
R\$ 2.700.000,01	R\$ 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
R\$ 2.880.000,01	R\$ 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
R\$ 3.060.000,01	R\$ 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
R\$ 3.240.000,01	R\$ 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
R\$ 3.420.000,01	R\$ 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

Anexo 2: Tributação pelo Simples Nacional

Fonte de Consulta: www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoI.html
Consultado em 07/10/2012

Itens obra		
Produto	R\$/m² ou R\$/unidade	Imagem
Porcelanato ecolection (imita madeira) porto bello	169,00	
Porcelanato ecoparquet (imita madeira) porto bello C&C	131,20	
Porcelanato Lounge Off White Polido 60x60cm C&C	59,90	
Revestimento Nova Manhattan Marfim (22.5x10cm) - Revest Lart	45,00	
Azulejo BANHEIRO Nebia Acetinado Retificado 29,1x58,4	42,90	
Puxadores	100,00	
Lustre para manicure	100,00	
Cuba leroy merlin	422,61	
Cadeira manicure tokstok	399,00	
Planta artificial dongli 14 cm etna	39,90	
Cadeira linha Bari cód 1030	1.790,00	

Anexo 3: Tabela de Itens orçados

Fonte: a autora