

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Carolina Célia Dall'Agnol

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE  
BELEZA BELLA SPA URBANO**

Porto Alegre  
2010

Carolina Célia Dall'Agnol

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE  
BELEZA BELLA SPA URBANO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2010

Carolina Célia Dall'Agnol

## **ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE BELEZA BELLA SPA URBANO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr.

---

Orientadora - Prof<sup>ª</sup>. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden – UFRGS

## RESUMO

No Brasil, é fato que os micros e pequenos empreendimentos normalmente não são devidamente planejados antes de serem executados, o que se reflete nos altos índices de mortalidade precoce desses pequenos negócios. Empreender requer conhecimento e preparo com o intuito de reduzir os riscos e as incertezas inerentes às atividades empresariais, além de evitar que recursos sejam aplicados em um empreendimento inviável. Diante desse contexto e da importância do planejamento, o que se pretende analisar no presente trabalho é a viabilidade econômico-financeira para implantação do centro de beleza Bella Spa Urbano. Primeiramente, são apresentados os principais conceitos para elaboração de um estudo de viabilidade. Em seguida, por meio de pesquisa exploratória, foram levantados todos os recursos necessários envolvidos na concretização do projeto, bem como foram estimados os níveis de demanda e de faturamento, em cima dos quais foram projetados fluxos de caixa possíveis para o negócio. Ao final, o projeto de investimento foi avaliado sob os critérios de Período de Payback (Simple e Descontado), Índice de Rentabilidade, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno, sendo considerado viável no cenário esperado. Cumpre destacar que se espera que esse trabalho também seja um estímulo ao empreendedorismo consistente e previamente planejado como base para aumentar as chances de sucesso do negócio e garantir melhores perspectivas de retorno.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Viabilidade econômico-financeira. Mercado da beleza. Projeto de investimento. Administração financeira.

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS E SUAS DEFINIÇÕES.....</b>	<b>11</b>
1.1	O EMPREENDEDOR.....	11
1.2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Composto de marketing.....</b>	<b>13</b>
1.2.1.1	Produto.....	13
1.2.1.2	Preço.....	14
1.2.1.3	Praça (Distribuição).....	14
1.2.1.4	Promoção.....	15
<b>1.2.2</b>	<b>Análise ambiental externa e interna.....</b>	<b>15</b>
1.3	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	16
<b>1.3.1</b>	<b>Gastos.....</b>	<b>17</b>
1.3.1.1	Investimentos.....	17
1.3.1.2	Despesas.....	17
1.3.1.3	Custos.....	18
<b>1.3.2</b>	<b>Fluxo de Caixa.....</b>	<b>19</b>
1.3.2.1	Fluxo de caixa descontado (FCD).....	21
<b>1.3.3</b>	<b>Lei Complementar nº 123/2006.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.4</b>	<b>Métodos de avaliação de projetos de investimentos.....</b>	<b>23</b>
1.3.4.1	Taxa Mínima de Atratividade.....	23
1.3.4.2	Período de Payback.....	23
1.3.4.3	Valor Presente Líquido (VPL).....	24
1.3.4.4	Taxa Interna de Retorno (TIR).....	25
1.3.4.5	Índice de Rentabilidade (IR).....	26
1.3.4.6	Comparação entre as alternativas de análise de investimentos.....	26
<b>1.3.5</b>	<b>Análise de sensibilidade e de cenários.....</b>	<b>27</b>
1.3.5.1	Análise de sensibilidade.....	27
1.3.5.2	Análise de cenários.....	28
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>30</b>

<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....</b>	<b>32</b>
3.1	ANÁLISE DE MERCADO.....	33
3.1.1	<b>Localização do empreendimento.....</b>	<b>34</b>
3.1.2	<b>Análise da concorrência.....</b>	<b>36</b>
3.1.3	<b>Composto de Marketing.....</b>	<b>37</b>
3.2	ANÁLISE SWOT.....	39
3.3	INVESTIMENTOS INICIAIS.....	40
3.3.1	<b>Despesas pré-operacionais.....</b>	<b>40</b>
3.3.2	<b>Investimentos fixos.....</b>	<b>41</b>
3.3.2.1	Instalações.....	41
3.3.2.2	Aquisição de móveis e equipamentos.....	42
3.3.3	<b>Capital de giro inicial.....</b>	<b>42</b>
3.4	DEPRECIAÇÃO.....	43
3.5	DESPEAS OPERACIONAIS.....	44
3.5.1	<b>Despesas com vendas e administrativas.....</b>	<b>44</b>
3.5.2	<b>Despesas tributárias.....</b>	<b>46</b>
3.6	CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA.....	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO PROJETO DE INVESTIMENTO.....</b>	<b>48</b>
4.1	DATA DE ÍNICIO DAS ATIVIDADES.....	48
4.2	PARTICIPAÇÃO DAS FORMAS DE PAGAMENTO NA PROJEÇÃO DAS VENDAS.....	48
4.3	TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE.....	49
4.4	PREVISÃO DAS VENDAS.....	50
4.5	CENÁRIO ESPERADO.....	50
4.5.1	<b>Demanda prevista – Cenário Esperado.....</b>	<b>51</b>
4.5.2	<b>Fluxo de caixa projetado – Cenário Esperado.....</b>	<b>52</b>
4.5.3	<b>Análise do retorno do investimento – Cenário Esperado.....</b>	<b>52</b>
4.6	CENÁRIO PESSIMISTA.....	53
4.6.1	<b>Demanda prevista – Cenário Pessimista.....</b>	<b>54</b>
4.6.2	<b>Fluxo de caixa projetado – Cenário Pessimista.....</b>	<b>54</b>
4.6.3	<b>Análise do retorno do investimento – Cenário Pessimista.....</b>	<b>55</b>
4.7	CENÁRIO OTIMISTA.....	56
4.7.1	<b>Demanda prevista – Cenário Otimista.....</b>	<b>56</b>
4.7.2	<b>Fluxo de caixa projetado – Cenário Otimista.....</b>	<b>57</b>

4.7.3	Análise do retorno do investimento – Cenário Otimista.....	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	ANEXO A – PARTILHA DO SIMPLES NACIONAL – SERVIÇOS.....	63
	ANEXO B – DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS.....	64
	ANEXO C – PREÇO E TEMPO MÉDIO DOS SERVIÇOS.....	65
	ANEXO D – CUSTO DAS INSTALAÇÕES.....	66
	ANEXO E – CUSTO DOS MÓVEIS E EQUIPAMENTOS.....	67
	ANEXO F – CAPITAL DE GIRO INICIAL.....	68
	ANEXO G – DEMANDA PREVISTA CENÁRIOS – ESPERADO, PESSIMISTA E OTIMISTA.....	69
	ANEXO H – ESTRUTURA DO FLUXO DE CAIXA.....	70
	ANEXO I – RELATÓRIO DAS ENTREVISTAS.....	71

## INTRODUÇÃO

É significativa a contribuição das micro e pequenas empresas (MPE) para a economia brasileira e sua importância na geração de trabalho e renda. Segundo publicação conjunta do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (DIEESE/SEBRAE-NA 2008), em 2006 esse segmento representava 97,5% dos estabelecimentos formais do país, cerca de 2,18 milhões em termos absolutos, empregando mais de 13 milhões de pessoas. As MPE do setor de serviços correspondem a 37,8% do total de micro e pequenos estabelecimentos, sendo que no Rio Grande do Sul estão localizadas 70.243, representando 8,3% desse segmento e empregando em torno de 318,3 mil pessoas. No entanto, a produtividade das MPE brasileiras ainda é baixa, respondendo por apenas 20% do Produto Interno Bruto.

O relatório Global Entrepreneurship Monitor 2009 (IBQP 2010) sobre a atividade empreendedora no Brasil aponta que a sociedade brasileira é receptiva ao empreendedorismo e, mesmo com a crise financeira, a atividade empreendedora elevou-se para 15,32% em 2009. A pesquisa demonstra também que para cada 1,6 empreendedores por oportunidade existe um por necessidade, ou seja, a quantidade de pessoas que empreendeu para melhorar sua condição de vida ultrapassou as que iniciaram um negócio para sobreviver.

É fato que os pequenos empreendimentos, principalmente os que surgem por necessidade, normalmente não são devidamente planejados e muitos acabam não sobrevivendo no mercado, elevando as estatísticas de mortalidade das empresas. Conforme o último relatório do SEBRAE-NA (2007-A) sobre os fatores condicionantes e as taxas de sobrevivência e mortalidade das MPE, referente ao período de 2003 a 2005, o percentual de MPE que permanecem em atividade após dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005. No Rio Grande do Sul, a taxa de sobrevivência de MPE está 0,5% abaixo da média nacional.

É claro que a estabilidade econômica e os avanços na legislação, com a aprovação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, contribuíram para esse progresso, mas a melhoria da qualidade gerencial também foi relevante para esse

resultado. Entretanto, o índice de mortalidade de novos empreendimentos continua muito elevado.

Entre as principais causas para o fechamento precoce das empresas, ainda segundo o relatório do SEBRAE-NA (2007-A), são citadas as falhas gerenciais, com destaque para a falta de conhecimento dos gestores e desconhecimento do mercado, assinalando a falta de planejamento dos empresários. As áreas financeiras e de organização empresarial foram consideradas as mais importantes para enfrentar as dificuldades na administração das empresas.

Fica evidente a falta de preparo dos pequenos empreendedores ao se lançarem num mercado instável e concorrido. A busca por informações e o planejamento são essenciais para determinar a viabilidade de abrir um negócio e, assim, diminuir os riscos atrelados e as chances de aplicar recursos num empreendimento inviável. Além de prejuízos econômicos, a mortalidade prematura dos pequenos negócios gera problemas para a sociedade, pois muitas ocupações deixam de existir.

Nesse contexto, pretende-se analisar a viabilidade econômico-financeira de um novo empreendimento do setor de serviços. Trata-se da elaboração de um projeto para abertura de um centro de beleza na cidade de Porto Alegre.

Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 238), as projeções de dados financeiros determinam a viabilidade econômica e o compromisso dos investimentos financeiros necessários, oferecendo ao empreendedor uma visão clara do novo empreendimento. A partir de projeções de fluxo de caixa, serão utilizadas técnicas de análise de investimentos para avaliar a rentabilidade e o retorno financeiro do projeto e, de tal forma, verificar a viabilidade do projeto.

De acordo com o SEBRAE-RS (2006) e com a publicação *Idéias de Negócios – SEBRAE-NA (2007-B)*, o mercado da beleza vem crescendo no Brasil, reflexo da expansão no perfil dos consumidores. A preocupação com a beleza e a auto-estima começa cada vez mais cedo e não se restringe mais ao sexo feminino: homens e idosos também estão aderindo aos serviços. Uma das peculiaridades do setor é que a dificuldade não está na concorrência, mas na carência de mão-de-obra qualificada. Desta forma, há espaço para empreendimentos de qualidade, com instalações adequadas e profissionais preparados.

O centro de beleza *Bella Spa Urbano*, objeto deste estudo, oferecerá serviços de qualidade e atendimento diferenciado, com preços compatíveis, num ambiente

agradável, com profissionais capacitados e sempre atualizados com as novas tendências, produtos e tecnologias disponíveis, visando à fidelização de seus clientes e à consolidação do negócio.

O estudo se propõe a responder à seguinte questão: **Qual a viabilidade econômico-financeira para implantação do centro de beleza Bella Spa Urbano?**

A motivação principal para a realização desse estudo é a vontade da autora e de duas amigas de abrir o próprio negócio e de dispor de recursos para investir. Aliado a isso, existe a preocupação de que o projeto seja bem avaliado antes da idéia ser executada. Torna-se relevante a elaboração de projeções realistas, a partir do levantamento de dados e de informações antes de iniciar o empreendimento.

O presente trabalho objetiva, de maneira geral, analisar a viabilidade econômico-financeira para implantação do centro de beleza e mais especificamente:

- a) verificar os serviços e preços praticados pela concorrência;
- b) definir a localização do empreendimento;
- c) orçar o investimento inicial necessário;
- d) projetar fluxos de caixa possíveis para o projeto;
- e) avaliar o projeto de investimento a partir dos métodos de Período de *Payback*, do Índice de Rentabilidade, do Valor Presente Líquido e da Taxa Interna de Retorno.

Assim, o primeiro capítulo se constitui de uma breve explanação dos principais conceitos e ferramentas utilizados para elaboração desse estudo. Tais informações são necessárias para facilitar a compreensão acerca do que envolve a atividade empreendedora planejada, com ênfase na administração financeira. O capítulo segundo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para obtenção das informações necessárias ao alcance dos objetivos propostos.

O capítulo seguinte aborda a descrição do negócio pretendido, a análise de mercado e uma análise de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do centro de beleza Bella Spa Urbano. Esse capítulo ainda estabelece o levantamento dos recursos necessários para a empresa iniciar suas atividades, além das despesas e dos custos envolvidos neste negócio.

O quarto capítulo apresenta a projeção de possíveis cenários para o projeto, bem como a análise da viabilidade do investimento em cada situação prevista. E, por fim, no último capítulo são expostas as conclusões do trabalho desenvolvido, o qual também pretende ser um estímulo ao empreendedorismo consistente e previamente

planejado, bem como servir de orientação aos futuros empreendedores que queiram diminuir os riscos de aplicar seus recursos e seus esforços num empreendimento inviável ou pouco rentável, garantindo melhores perspectivas de retorno.

## 1 PLANO DE NEGÓCIOS E SUAS DEFINIÇÕES

O presente capítulo trata de conceitos fundamentais para a elaboração de um estudo de viabilidade econômico-financeira.

### 1.1 O EMPREENDEDOR

O processo empreendedor se destina à criação de algo novo, requerendo esforço e comprometimento para a empresa crescer, no entanto, apenas isso pode não ser suficiente. Quanto maior for o conhecimento do empreendedor, maiores são as chances do novo negócio prosperar.

Freqüentemente, os conceitos de administrador e de empreendedor são confundidos. Para Dornelas (2005), além dos atributos de um administrador difundidos por Henry Fayol – saber planejar, organizar, dirigir e controlar – um bom empreendedor deve possuir outras características e habilidades, entre as quais destaque: ser visionário e assumir riscos calculados. O autor acredita que a capacidade de planejar a partir de uma visão do futuro pode ser adquirida com o tempo, através das experiências, não sendo necessariamente uma característica inata. O empreendedor deve avaliar as chances de sucesso do negócio, estando ciente da possibilidade de fracasso.

Bernardi (2003) considera que o perfil do empreendedor é bastante determinante para o progresso do empreendimento. O empreendedor deve reunir grande parte das seguintes características (p. 64): senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência a frustrações; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar “sonho” e realização; habilidade de relacionamento.

Em contraponto, Salim *et al.* (2004) afirma que não existe um perfil empreendedor e sim a constatação empírica de que há atitudes comuns verificadas em empreendedores de sucesso e uma ampla variedade de características pessoais nos indivíduos empreendedores.

Encontramos pessoas mais extrovertidas, portanto comunicativas, e outras mais introspectivas. Conhecemos pessoas movidas fortemente pela intuição e outras bastante racionais e analíticas. Entretanto, não se tem estudo conclusivo que defina a partir do perfil psicológico do indivíduo a sua propensão a empreender (SALIM et al. 2004, p. 03).

Outro ponto relevante é sobre a possibilidade de ensinar a ser empreendedor. Como já foi dito, Dornelas (2005) acredita que o processo empreendedor pode ser aprendido e afirma que “empreendedores inatos continuam existindo, e continuam sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras” (p. 40). Para Salim (et al. 2004), essa é uma questão que permanece sem consenso entre os estudiosos. No entanto, o autor considera um mito a afirmação “Empreendedores não são feitos, nascem” e cita a visão de Peter Drucker, a qual sugere que o empreendedorismo é um comportamento e não um traço da personalidade.

Percebe-se uma concordância em relação ao comportamento esperado de um empreendedor. Além de ser importante possuir habilidades técnicas e gerenciais, as habilidades pessoais são sempre salientadas e tem sua importância ressaltada no processo de empreender. Muitas vezes, o que pode determinar o sucesso ou fracasso de um negócio são o posicionamento e as atitudes do empreendedor frente aos desafios de um novo empreendimento.

## 1.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Consumidores cada vez mais exigentes e a intensa concorrência exigem uma postura mais competitiva das empresas, as quais devem definir seus modelos de negócios e se posicionar frente a esse cenário. É bastante importante também que as empresas estejam permanentemente agindo de maneira a se preservar diante das freqüentes mudanças no mercado. Nesse sentido, as práticas de marketing tornam-se relevantes para aumentar as chances de sucesso das empresas.

Kotler e Keller (2006, p. 2) afirmam que o sucesso financeiro de uma empresa muitas vezes depende da habilidade de marketing, pois o negócio não terá sentido se não houver demanda pelos produtos e serviços oferecidos. Os autores consideram que o marketing envolve a identificação e a transformação de uma

necessidade em uma oportunidade de negócio lucrativa, na medida em que satisfaz as necessidades humanas e sociais.

Kotler (2000) estabelece duas definições para marketing a partir das abordagens social e gerencial. A primeira estabelece que a função do marketing é promover uma melhoria no padrão de vida das pessoas. Já na perspectiva gerencial, o papel do marketing é conhecer profundamente o cliente, de maneira a oferecer um produto ou serviço que se venda por si só. Sendo o marketing um processo social e gerencial, o autor cita a seguinte definição para administração de marketing, aprovada pela *American Marketing Association*:

Administração de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER 2000, p. 30).

Aos gestores de marketing cabe posicionar o produto em relação aos produtos concorrentes, determinando, por exemplo, como o mercado-alvo tomará conhecimento sobre o produto, como motivar o cliente a comprar e como fidelizar o cliente. Torna-se importante, então, definir o que se chama de “composto de marketing”.

### **1.2.1 Composto de marketing**

Também conhecido como mix de marketing, é o “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (KOTLER 2000, p. 37). Essas ferramentas consistem em quatro grandes grupos: produto, preço, praça (distribuição) e promoção.

#### **1.2.1.1 Produto**

É o elemento do composto de marketing que abrange a descrição do produto (tangível) ou serviço (intangível), envolvendo diversas variáveis como design, características, componentes físicos, qualidade, tamanhos, embalagens, imagem,

prazo de entrega, garantias e nome da marca (HISRICH, PETERS, SHEPERD, 2009). A percepção dos consumidores sobre o produto ou serviço vendido, obviamente, é influenciada por diversos fatores culturais e sociais, os quais devem ser considerados tendo-se sempre em mente a satisfação das necessidades do mercado-alvo.

#### 1.2.1.2 Preço

Para Bernardi (2003), o preço é um dos principais fatores do composto de marketing. Além de considerar os preços praticados pela concorrência, os custos totais envolvidos e a margem de lucro exigida, as decisões em relação ao preço do produto ou serviço oferecido também dependem da sensibilidade ao preço e da percepção de valor que o mercado tem do produto/serviço oferecido e, ainda, pode haver ajustes em respostas às demandas dos consumidores. Kotler (2000, p.37) aponta como variáveis específicas de preço, descontos, concessões, prazos de pagamentos e condições de financiamento. Salim (et al. 2004) acrescenta que as estratégias de preço incluem as facilidades relacionadas ao meios de pagamento, como aceitar cartões de crédito, por exemplo.

#### 1.2.1.3 Praça (Distribuição)

Nas palavras de Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 268), a distribuição “é útil ao consumidor; isto é, torna um produto conveniente para a compra”. Esse elemento considera a localização como um fator relevante, pois uma das funções do marketing é tornar o produto disponível para os consumidores, caso contrário, os esforços relacionados às outras variáveis do composto de marketing não trarão resultado. Salim (et al. 2004, p. 69) afirma que “para produtos semelhantes com o mesmo preço e campanhas promocionais equivalentes, tende a vender mais aquele que estiver mais bem localizado ou mais disponível ao seu público-alvo”.

#### 1.2.1.4 Promoção

Promoção compreende “a forma de comunicar a oferta para o cliente” (SALIM et al. 2004, p. 68). Sendo assim, representa a maneira como os consumidores tomarão conhecimento da existência e da disponibilidade do produto/serviço. Deve-se pensar no método mais eficaz de acordo com o mercado que se pretende atingir, considerando não apenas os custos, mas a eficiência dos meios utilizados (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009, p. 270).

#### 1.2.2 Análise ambiental externa e interna

O monitoramento dos ambientes externo e interno consiste na análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), a qual permite a avaliação e identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa. No processo, é possível identificar os pontos críticos, evitar problemas, perceber o que pode ser aperfeiçoado e examinar melhores oportunidades, para as quais talvez seja necessário adquirir ou desenvolver maiores forças.

Kotler (2000) sugere que na análise do ambiente externo deve-se atentar para as forças macroambientais – econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais – e para os agentes microambientais – clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores – pois são fatores que afetam o lucro da empresa, deste modo, deve-se atentar para as tendências e mudanças importantes. O autor afirma que uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento e define ameaça ambiental como “um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER 2000, p. 99).

Da mesma forma, Oliveira (1991, p.67) diz que a análise externa consiste em “verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações”. Ainda, segundo Oliveira, o ambiente não está sob controle da empresa, mas ambos afetam-se, portanto a

“empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças (p. 67)”.

Assim como a análise externa, a sondagem interna também deve ser realizada periodicamente, buscando verificar se a empresa está apta para aproveitar as oportunidades e se precaver das ameaças. Oliveira (1991, p. 67) afirma que é fundamental que “a área de atuação da empresa seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser puxada pelas suas principais capacidades (p. 66)”. No entanto, conhecer os pontos fracos é importante, pois facilita a correção e prevenção dos erros. Ele enfatiza que é importante considerar também os aspectos neutros, pois, por vezes, não é possível estabelecer se alguma ação prejudica ou beneficia a empresa em algum sentido.

Os resultados obtidos através dessa análise sistêmica da empresa permitirão que se definam os aspectos relevantes a serem introduzidos, alterados ou mantidos, de maneira a promover ações necessárias para garantir a competitividade do empreendimento no mercado.

### 1.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para Gitman (1997, p. 4), finanças é “a arte e a ciência de administrar fundos”. Administrar um negócio, seja de pequeno ou grande porte, exige capital para atender às necessidades da empresa.

A administração financeira diz respeito às funções do administrador financeiro, o qual tem como responsabilidade assegurar dinheiro em caixa disponível para as operações da empresa, no montante adequado e no momento certo. Isto é, seu papel envolve as decisões de investimento de capital com a finalidade de criar valor para a empresa.

De acordo com Brealey e Myers (1999), as preocupações fundamentais das finanças empresariais estão relacionadas com as decisões de investimento a longo prazo e com as estratégias de financiamento desses investimentos. Ou seja, referem-se à aplicação e à obtenção de fundos. Ross, Westerfield e Jaffe (2002) acrescentam ainda a administração do fluxo de caixa como outra questão importante relacionada às decisões financeiras das empresas. Dessa forma, é atribuição do

administrador financeiro desempenhar tarefas como gestão do fluxo de caixa e análise de investimentos.

Para realizar uma análise econômico-financeira é necessário esclarecer alguns conceitos básicos.

### **1.3.1 Gastos**

Gastos são todos os desembolsos efetuados pela empresa para atender às suas finalidades.

#### **1.3.1.1 Investimentos**

Segundo Bernardi (2003), os investimentos são os gastos necessários para a instalação e funcionamento das atividades da empresa que beneficiarão períodos futuros. Podem ser permanentes (fixos) ou de giro (circulantes).

Os investimentos permanentes estão relacionados com a aquisição de terrenos, prédios, máquinas, equipamentos, enfim, referem-se à estrutura física necessária para que as empresas iniciem suas operações. O dimensionamento é baseado na previsão do volume de vendas/produção.

Os investimentos de giro também dependem dos volumes de vendas/produção estimados, uma vez que, nas palavras de Bernardi (2003, p. 264), “definem estoques, contas a receber, compras, contas a pagar e outros relativos à atividade”.

#### **1.3.1.2 Despesas**

São os gastos que estão relacionados à obtenção de receitas e que não estão diretamente vinculados à produção dos bens ou à prestação dos serviços

oferecidos. Basicamente, são os gastos próprios das atividades de vendas e administração da empresa.

Bernardi (2003) define as despesas em variáveis e fixas. As despesas variáveis variam diretamente em função do volume de vendas, enquanto que as despesas fixas independem do volume de vendas.

Casarotto Filho e Kopittke (2007, p. 201) citam como despesas variáveis, as comissões de vendas, impostos variáveis e transportes de entrega; e como despesas fixas, os custos administrativos, impostos fixos e serviços terceirizados.

### 1.3.1.3 Custos

Custos são os gastos inerentes à atividade produtiva de bens ou à prestação dos serviços oferecidos pela empresa. Conforme Weston e Brigham (2000) existem os custos que variam diretamente com a produção e os que não mudam de acordo com os níveis de produção. Sendo assim, os autores classificam os custos em duas categorias: fixos e variáveis.

Para Bernardi (2003), essa classificação permite que se estabeleçam relações interessantes, pois somente os custos variáveis (e, portanto, diretos) são considerados no custo dos produtos/serviços, ao passo que os custos fixos (e indiretos) devem ser tratados como despesas.

Os custos variáveis inexistem quando não há volume de produção/vendas. Na indústria tem-se as matérias-primas utilizadas para elaboração dos produtos e, no setor de serviços, os materiais aplicados diretamente no serviço prestado, por exemplo.

Como os custos fixos não tem relação como o volume produzido, eles incidem mesmo quando o volume é zero. Como exemplo, Weston e Brigham (2000) citam os gastos com aluguéis e com salários dos funcionários.

Bernardi (2003) salienta que o gasto com mão-de-obra dependerá do enfoque dado na análise. Ele tanto pode ser considerado como custo direto quanto como despesa:

Questiona-se, ainda, o custo envolvido com a mão-de-obra direta, porém não se deve confundir gasto fixo da mão-de-obra com seu custo, uma vez

que são aplicadas horas de trabalho, e a improdutividade segregada dos custos do produto. Portanto, um produto contém horas de trabalho, o que é variável; se não há produção não há custo de mão-de-obra, e sim gasto que é despesa (BERNARDI 2003, p. 241).

### 1.3.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento importante para a empresa acompanhar sua liquidez. Securato (2008, p. 27) apresenta a seguinte definição para fluxo de caixa de um projeto ou investimento: “Fluxo de caixa é o conjunto das entradas e saídas de capital ao longo do tempo”. Zdanowicz (2004, p. 40) complementa que “é uma representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.

Segundo Bernardi (2003), o fluxo de caixa deve ser elaborado com os movimentos reais e também projetado para períodos futuros. Para o autor, esse período abrangido pela projeção do fluxo de caixa deve variar conforme o grau de organização e planejamento da empresa. Para Zdanowicz (2004, p. 40), o fluxo de caixa projetado é “o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas em certo período de tempo projetado”. Weston e Brigham (2000) consideram a estimativa do fluxo de caixa a etapa mais complexa de um projeto de investimento e definem a projeção como “os dispêndios de investimento e entradas de caixa anuais líquidas após o projeto entrar em operação” (p. 561). Os autores ponderam sobre a dificuldade de elaborar projeções precisas dos custos e receitas associados a um projeto, alertando que os erros de projeção podem aumentar proporcionalmente à complexidade do projeto.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2008) o fluxo de caixa compreende três componentes: o fluxo de caixa operacional, as despesas de capital e a variação do capital circulante líquido.

O fluxo de caixa operacional é o caixa gerado com as atividades operacionais normais de uma empresa (vendas de bens e prestação de serviços), diminuindo-se das receitas os custos incorridos, sem incluir a depreciação, porque não gera desembolso, nem os juros, porque são despesas de financiamento. Os impostos devem ser incluídos, pois são pagos à vista. O autor considera o fluxo de caixa

operacional um elemento importante, pois informa “se os fluxos de entrada de caixa das operações comerciais de uma empresa são ou não são suficientes para cobrir as suas saídas de caixa” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN. 2008, p. 33).

As despesas de capital referem-se aos gastos com ativos permanentes, ou seja, mostram as variações de ativos fixos. “A despesa de capital líquida é apenas o valor gasto com ativo permanente menos o valor recebido da venda do ativo permanente” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008, p. 34).

Além de aplicar recursos em ativos fixos, a empresa pode investi-los em ativos circulantes, aumentando o capital de giro. A variação do capital circulante líquido é “medida como a variação líquida do ativo circulante atual com relação ao passivo circulante atual para o período que está sendo examinado e representa a quantidade gasta no capital circulante líquido” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008, p. 33). De uma maneira mais simples, basta calcular a diferença entre o capital circulante líquido final menos o inicial. Portanto nas palavras de Ross, Weserfield e Jordan (2008, p. 35), o fluxo de caixa total é dado pelo “fluxo de caixa operacional menos os montantes investidos em ativo permanente e o capital circulante líquido”.

Zdanowicz (2004) acrescenta que as projeções do fluxo de caixa incluem ingressos de fontes internas e externas. As entradas decorrentes de fontes internas seriam provenientes de vendas à vista, recebimento de vendas a prazo, vendas do ativo permanente, entre outras. Ao passo que as entradas externas seriam decorrentes de aplicações em instituições financeiras ou do governo, por exemplo. De maneira semelhante, classifica os desembolsos em periódicos e irregulares, sendo que aqueles correspondem a retiradas feitas pelos sócios e a despesas tributárias, enquanto que os irregulares referem-se à aquisição de itens do ativo imobilizado ou gastos inesperados.

O objetivo geral da projeção do fluxo de caixa é fornecer uma visão ampla sobre as operações financeiras da empresa. Dentre as principais finalidades apontadas por Zdanowicz (2004, p. 41) destaco:

a) a programação criteriosa dos ingressos e desembolsos de caixa permitem determinar o período em que poderá ocorrer carência de recursos, havendo tempo para se tomar as medidas necessárias;

b) determinação dos recursos próprios de que a empresa dispõe num dado período, possibilitando aplicá-los de maneira mais rentável para a empresa;

c) desenvolvimento do uso eficiente e racional dos recursos.

#### 1.3.2.1 Fluxo de caixa descontado (FCD)

A valoração do fluxo de caixa descontado permite determinar o valor presente dos fluxos de caixa futuros de um projeto, considerando dessa forma o valor do dinheiro no tempo. O cálculo é dado pela seguinte fórmula:

$$FCD = VPL/(1+r)^t$$

Onde “r” é a taxa de desconto utilizada e “t” é o período referente à cada fluxo.

#### 1.3.3 Lei Complementar nº 123/2006

Instituído pela Lei Complementar nº 123 de 14 de Dezembro de 2006, com última alteração sancionada pela LC nº 133 de 28 de Dezembro de 2009, o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Simples Nacional estabelece tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas, sobretudo no que se refere ao recolhimento de impostos e contribuições federais, estaduais e municipais, mediante regime único de arrecadação.

O Capítulo II da LC 123/2006 define como microempresa a pessoa jurídica (ou equiparada) que aufera renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00, e como empresa de pequeno porte a pessoa jurídica que aufera renda bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e inferior a R\$ 2.400.000,00. Os limites de faturamento são proporcionais aos meses de atividade, no caso de início de atividade no próprio ano-calendário. Além disso, o sétimo parágrafo do referido capítulo determina que a microempresa que exceder o limite de faturamento bruto anual num exercício, passa à condição de empresa de pequeno porte no exercício seguinte. Da mesma forma,

conforme o parágrafo seguinte, a empresa de pequeno porte que não atingir o faturamento de R\$ 240mil, passa à condição de microempresa no exercício seguinte. Caso a empresa de pequeno porte aufera renda bruta anual superior ao limite estabelecido, ela fica excluída do regime diferenciado previsto por essa Lei Complementar.

O artigo 13 do Capítulo IV esclarece que o Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- b) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- e) Contribuição para o PIS/Pasep;
- f) Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social;
- g) Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- h) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS.

É facultativo às pessoas jurídicas enquadradas nas condições de micro e pequena empresa previstas na Lei optar pelo Regime do Simples Nacional, sendo que a adesão deve ocorrer até o último dia útil de janeiro para produzir efeitos a partir do primeiro dia do ano-calendário da opção.

Fica estabelecido também que, sempre que necessário, o Poder Executivo irá propor medidas no sentido de melhorar o acesso ao crédito das micro e pequenas empresas. Os bancos comerciais públicos e a Caixa Econômica Federal manterão linhas de crédito especiais, sendo que o montante disponível para crédito e as condições de acesso serão amplamente divulgados.

O valor a ser recolhido mensalmente pelas micro e pequenas empresas do setor de serviços optantes pelo Simples Nacional é determinado pela aplicação das alíquotas constantes na tabela (reproduzida ao final no Anexo A) do Anexo III da LC, devendo ser pagos até o último dia útil da primeira quinzena do mês subsequente àquele a que se referir.

### 1.3.4 Métodos de avaliação de projetos de investimentos

Independentemente do tamanho e dos objetivos do empreendimento, existe a necessidade de avaliar o projeto de investimento. Antes de demonstrar alguns métodos de avaliação – Período de *Payback*, Índice de Rentabilidade, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno – é importante definir a Taxa Mínima de Atratividade, também denominada Taxa de Desconto.

#### 1.3.4.1 Taxa Mínima de Atratividade

Conforme Gitman (1997), essa taxa de desconto frequentemente é chamada de custo de capital ou custo de oportunidade e refere-se ao retorno mínimo exigido de um projeto de investimento, servindo como parâmetro para aceitação ou rejeição do projeto. Dessa forma, o investimento só será atraente, do ponto de vista econômico, se o retorno esperado for superior à taxa de custo do capital investido.

Securato (2008) considera a taxa de juros do mercado financeiro como o custo de oportunidade e explica que a taxa de rendimento do projeto deve “remunerar o investidor pelo risco inerente ao projeto” (p. 50). Então, o projeto só será viável se proporcionar ao investidor um retorno maior do que se ele aplicasse seus recursos no mercado financeiro.

#### 1.3.4.2 Período de *Payback*

O período de *payback*, ou período de retorno do investimento, como o próprio nome já diz, consiste no método que determina o número de períodos necessários para se recuperar o capital investido. Weston e Brigham (2000, p. 531) consideram o processo simples: “somam-se os fluxos futuros de caixa para cada ano até que o custo inicial do projeto de capital seja pelo menos coberto”. Os fluxos futuros de caixa referem-se às entradas e saídas de caixa ocorridas após o investimento inicial.

O critério de decisão do período de *Payback* é considerado uma técnica pouco sofisticada, pois não leva em conta o valor do dinheiro no tempo, além de ignorar os fluxos de caixa posteriores ao período de *payback*. Outro problema é que o critério de decisão é, de certo modo, arbitrário, uma vez que a empresa deve definir um referencial de tempo para recuperação do investimento. Dessa forma, o projeto só deverá ser aceito se o período de retorno do investimento for menor do que o *payback* máximo aceitável previamente estabelecido.

Uma variante do *payback* utilizada pelas empresas é o período de *payback* descontado. Conforme esclarecem Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 129), “de acordo com esse enfoque, inicialmente descontamos os fluxos de caixa. Depois nos perguntamos quanto tempo é necessário para que os fluxos de caixa descontados se igualem ao investimento inicial”. Embora o *payback* descontado leve em consideração o valor do dinheiro no tempo, apresenta também as outras falhas do *payback*, pois exige também a determinação do período de corte e não reconhece os fluxos de caixa após o período.

Portanto, tanto o período de *payback* quanto o *payback* descontado devem ser utilizados como critério complementar à decisão do investimento, fornecendo informações sobre o tempo de recuperação do valor investido. Quanto menor o período de *payback*, melhor; pois menor será a exposição da empresa aos riscos e menor será a possibilidade de perda.

#### 1.3.4.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Considerado o critério mais eficiente para avaliação de projetos de investimento, o VPL é caracterizado como “o valor presente dos fluxos futuros de caixa menos o valor presente do custo do investimento” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002, p. 75). Ou seja, é obtido subtraindo-se o valor presente das saídas de caixa (investimento inicial) do valor presente das entradas de caixa, tendo como base de cálculo a taxa mínima de atratividade:

$$\text{VPL} = \text{FC}_0 + [\text{FC}_1/(1+r) + \text{FC}_2/(1+r)^2 + \dots + \text{FC}_n/(1+r)^n]$$

Onde, “r” é a taxa de desconto ou taxa mínima de atratividade e “FC” representa as entradas e saídas de caixa, sendo que as saídas são tratadas como fluxos de caixa negativos.

Dessa maneira, o VPL calculado pode ser positivo, negativo ou nulo. O VPL positivo indica que o valor presente das entradas é superior ao valor presente das saídas de caixa, neste caso, o projeto deve ser aceito. Se o VPL for igual a zero, significa que o valor presente das entradas é igual ao valor presente das saídas de caixa, sendo assim o projeto ainda não é interessante, pois as entradas futuras são apenas equivalentes aos desembolsos realizados. Se o VPL for negativo, o projeto deve ser rejeitado, pois o valor presente das entradas não supera o valor presente das saídas de caixa.

Logo, fica claro que o VPL não ignora o valor do dinheiro no tempo, além de considerar todos os fluxos de caixa descontados do projeto e é por isso que é tido como o melhor método para avaliar projetos de investimentos.

#### 1.3.4.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A alternativa mais interessante ao VPL é a Taxa Interna de Retorno. Em geral, a TIR é “a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa esperadas de um projeto ao valor presente de suas saídas esperadas de caixa” (WESTON E BRIGHAM 2000, p. 536). Ou, de maneira equivalente, a taxa para qual o VPL do projeto é igual a zero:

$$0 = FC_0 + [FC_1/(1+TIR) + FC_2/(1+TIR)^2 + \dots + FC_n/(1+TIR)^n]$$

O critério de decisão consiste em aceitar projetos para os quais a TIR encontrada for maior do que a taxa de desconto e rejeitar projetos se a TIR for inferior à taxa de desconto. Para Gitman (1997), esse critério garante que a empresa obtenha pelo menos a sua taxa requerida de retorno.

Na realidade, a TIR leva sempre à mesma decisão que o VPL nos casos convencionais, nos quais as saídas iniciais de um projeto sempre são seguidas por entradas de caixa. No entanto, alguns projetos do “tipo financiamento”, tem entradas

de caixa seguidas por saídas de caixa. Nesses casos, o critério da TIR inverte-se: deve-se aceitar projetos quando a TIR for inferior à taxa de desconto e deve-se rejeitá-los quando a TIR for superior à taxa de desconto. Existem ainda projetos que exigem desembolsos após algumas entradas, envolvendo várias mudanças de sinal nas séries de fluxos de caixa. Sendo assim, o projeto terá duas TIR e Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 135) explicam que “como não há um bom motivo para escolher uma ou outra, a TIR simplesmente não pode ser usada neste caso”.

#### 1.3.4.5 Índice de Rentabilidade (IR)

Também conhecido como Índice de Lucratividade ou como resultado custo-benefício, mede o benefício por unidade de custo, baseado no valor do dinheiro no tempo, relacionando o custo do investimento ao valor presente dos fluxos de caixa futuros. Ou seja, relaciona o somatório dos valores presentes dos fluxos de caixa futuros, dividido pelo investimento inicial, indicando quanto será obtido, em termos de VPL, para cada unidade investida. O índice é dado pela aplicação da seguinte fórmula:

$$IR = [VP(FC_n)]/I_0$$

Esta medida é considerada útil em situações onde o capital é limitado e geralmente conduz à mesma decisão que o critério do VPL. Como regra geral para decisão de investimento, aceita-se o projeto se o IR for maior que 1,00 e rejeita-o se for menor que 1,00.

#### 1.3.4.6 Comparação entre as alternativas de análise de investimentos

Conforme demonstrado, as técnicas de análise de investimentos diferem consideravelmente, sendo que o método do VPL é o preferido pelos autores, pois utiliza todos os fluxos de caixa descontados a uma taxa mínima de retorno exigido.

O IR, que é o que mais se aproxima do VPL, é considerado eficaz quando os fundos para investimento forem limitados, no entanto, pode levar a decisões equivocadas quando é feita comparação de investimentos mutuamente excludentes.

Os métodos do período de *payback* e período de *payback* descontado são de fácil compreensão, no entanto, não é aconselhável utilizá-los como único critério para definir se um projeto pode ser aceito ou deva ser rejeitado, visto que eles fornecem apenas a informação de quanto tempo demorará para se recuperar o investimento.

Por fim, o método da TIR não deve ser utilizado quando as séries de fluxos de caixa envolvam mudanças de sinal. Nesses casos, o método a ser utilizado deve ser o VPL. Da mesma forma, no caso de projetos mutuamente excludentes – nos quais a aceitação de um projeto inviabiliza a aceitação de outro – também deve-se recorrer ao VPL, de maneira que o projeto escolhido seja o que possuir o maior VPL e não a maior TIR.

### **1.3.5 Análise de sensibilidade e de cenários**

As técnicas de avaliação de projetos de investimentos, descritas no item anterior, envolvem diversos fatores críticos para o sucesso de um empreendimento, logo, é importante reconhecer a possibilidade de erros nas projeções. Quando se calcula um VPL positivo para um projeto, o impulso é aceitá-lo, porém, na prática, a empresa pode acabar tendo prejuízo. Portanto, antes de tomar a decisão, é recomendável realizar as análises de sensibilidade e de cenários para apurar o impacto de diferentes suposições na expectativa dos projetos.

#### **1.3.5.1 Análise de sensibilidade**

A análise de sensibilidade consiste em uma técnica que indica o quanto o VPL de um projeto varia em resposta à mudança de uma determinada variável, mantendo as outras variáveis constantes. Na análise, “cada variável é alterada em

vários pontos percentuais específicos acima e abaixo do valor esperado, com os outros fatores mantendo-se constantes; então um novo VPL é calculado para cada um desses valores” (WESTON E BRIGHAM 2000, p. 581).

Através dessa análise, é possível comparar estimativas mais otimistas e mais pessimistas dos diversos fatores e identificar aqueles que merecem mais atenção: se a estimativa do VPL sofrer consideráveis variações a alterações relativamente pequenas no valor projetado de alguma variável (quantidade vendida, preço de venda, custos...), então o risco associado àquela variável é alto. Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2008) afirmam, é possível detectar as áreas nas quais o risco de previsão é particularmente sério, de tal forma que é conveniente buscar informações adicionais referentes a essas áreas.

Portanto, a análise de sensibilidade envolve “a estimativa dos retornos pessimistas (piores), dos mais prováveis (esperados) e dos otimistas (os melhores) relativos a um dado ativo” (GITMAN 1997, p. 205).

#### 1.3.5.2 Análise de cenários

Diferentemente da análise de sensibilidade – na qual apenas uma variável muda, mas assume diversos valores – para apurar as variações nas estimativas do VPL através da análise de cenários, muitas variáveis podem ser alteradas, porém só se permite que elas assumam uma pequena quantidade de valores, limitando-se aos casos mais prováveis de ocorrer (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008).

Para construir o cenário pessimista, atribui-se valores menos favoráveis a cada variável, o que significa valores altos para custos e valores baixos para quantidade e preços de venda. Da mesma forma, para obter o cenário otimista, atribui-se valores mais favoráveis a cada variável, o que significa valores baixos para custos e valores altos para vendas e preços de venda.

Ao limitar cenários bons e ruins não se exclui a chance de que os valores reais estejam fora dos valores projetados. No entanto, a análise de cenários alternativos indica que “se uma porcentagem substancial dos cenários parece ruim, então o grau de risco é alto e é preciso investigar mais” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008, p. 341). Sendo assim, a análise de cenários permite avaliar o

potencial de sucesso ou fracasso do projeto, mas não informa se o projeto deve ou não ser aceito.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002) afirmam que a análise de cenários é uma variação da análise da sensibilidade e tem como objetivo minimizar o problema de tratar cada variável isoladamente, tendo em vista que na realidade diversas variáveis estão relacionadas e tendem a se alterar simultaneamente.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As informações necessárias para alcançar os objetivos propostos foram obtidas a partir de um estudo de caso do tipo exploratório. Yin (2005, p. 32) define estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo exploratório fornece um panorama geral sobre a situação a ser pesquisada como também contribui para melhorar os conhecimentos pertinentes e relevantes ao objeto de estudo.

Samara e Barros (2006) citam que as principais características de um estudo exploratório são a flexibilidade, a informalidade e a criatividade. Gil (2008, p. 57) acrescenta que o método exploratório apresenta pouca rigidez no planejamento e qualifica o estudo de caso como exame profundo de um assunto, visando conhecê-lo amplo e detalhadamente.

Para permitir o estudo de caso que consiste na análise da viabilidade econômico-financeira para implantação do centro de beleza Bella Spa Urbano, foram executados os seguintes passos no processo de pesquisa:

a) busca por informações sobre os serviços oferecidos e sobre os preços praticados pela concorrência. Inicialmente foram pesquisados na internet os serviços e preços prestados por empresas de atividades similares, sendo que também foram realizadas visitas informais a estabelecimentos concorrentes. Além disso, uma das sócias, que já atua no ramo, também auxiliou na descrição dos serviços;

b) verificação dos possíveis locais onde o empreendimento pode ser instalado. Foi realizado um levantamento dos estabelecimentos que possuem alvarás de funcionamento para atividades semelhantes cadastrados na Secretária Municipal de Produção, Indústria e Comércio (SMIC) através de consulta à página da internet da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Em seguida, foram pré-selecionados alguns bairros, de acordo com o número de empresas concorrentes já situadas nos locais, para agendamento de uma consulta no SEBRAE para utilização da ferramenta Bússola, que verifica a localização exata desses estabelecimentos de acordo com os dados da RAIS 2008. Foram pesquisados imóveis disponíveis para aluguel nesses bairros e depois de escolhido a melhor localização possível para o

empreendimento, foi feita observação do bairro selecionado para verificar o real funcionamento de estabelecimentos concorrentes;

c) levantamento dos investimentos iniciais e dos gastos a serem realizados para a concretização do negócio. Foi feito um orçamento para reforma do imóvel escolhido e os recursos físicos necessários para o início das atividades foram levantados a partir de contato com fornecedores do ramo;

d) coleta de informações relacionadas às atividades de um centro de beleza e aos níveis de venda obtidos, através de visitas a estabelecimentos similares para realização de entrevistas semi-estruturadas e conversas informais com proprietários, visando também à posterior elaboração dos fluxos de caixa projetados;

e) Ao final, foi elaborada a análise do retorno do investimento em diferentes cenários de acordo com os critérios do *Payback*, IR, TIR e VPL.

### 3 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O centro de beleza Bella Spa Urbano atuará no ramo de prestação de serviços e será constituído sob a forma de uma Sociedade Empresária Limitada, com a participação de três sócias que subscrevem cotas com recursos próprios. Buscando atingir um público mais exigente, além de oferecer tratamentos de beleza variados, os profissionais prestarão uma verdadeira consultoria de beleza aos seus clientes.

Proporcionar aos clientes um ambiente agradável que transmita sensação de conforto e bem-estar, aliado a um bom atendimento e à utilização de produtos de qualidade, são fatores básicos na prestação de qualquer tipo de serviço. Mas, mais do que simplesmente atender à necessidade do cliente, oferecer soluções que superem suas expectativas envolve outros fatores essenciais. Em vista disso, o Bella Spa Urbano primará por manter uma equipe de profissionais estável e sempre atualizada com as tendências, propiciando um atendimento ágil, pontual e extremamente personalizado.

A percepção sobre si mesmo interfere em diversas áreas da vida, portanto, lidar com a vaidade e a aparência das pessoas requer sensibilidade e empatia por parte dos profissionais, que devem transmitir segurança e competência, buscando sempre realçar a beleza e melhorar a auto-estima dos clientes.

O centro de beleza Bella Spa Urbano terá como missão: “Realçar a beleza e a imagem de nossos clientes oferecendo tratamentos de beleza que superem suas expectativas e que promovam a melhoria da auto-estima e o aumento da satisfação em todos os aspectos de suas vidas”.

E como visão:

“Ser reconhecido pela excelência no atendimento e estabelecer-se como referência de centro de beleza no mercado regional em até três anos”.

Foram estabelecidos alguns parâmetros em relação à estrutura funcional e à estrutura física:

a) estrutura funcional: para abertura de um centro de beleza, além de manicures, cabeleireiros e maquiadores, necessita-se de outros profissionais mais especializados. O Bella Spa Urbano iniciará suas atividades com três manicures/pedicures, três cabeleireiros, uma esteticista e uma fisioterapeuta (sócia).

Esses profissionais serão devidamente registrados como autônomos e locarão seu espaço de trabalho mediante contrato assinado, recebendo uma remuneração percentual sobre os serviços prestados. E serão contratados mais dois funcionários, um auxiliar de atendimento e um auxiliar de serviços gerais, sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

b) estrutura física: optou-se por não imobilizar recursos na abertura da empresa, como forma de prevenir prejuízos maiores caso o empreendimento não apresente o retorno esperado no tempo previsto. Sendo assim, um imóvel será alugado para a instalação inicial da empresa. O imóvel deverá dispor de espaço suficiente para a execução dos serviços de acordo com o dimensionamento funcional estabelecido anteriormente.

### 3.1 ANÁLISE DE MERCADO

O mercado de beleza brasileiro está bastante aquecido. Segundo pesquisa realizada pelo jornal britânico *Financial Times*, publicada no início de 2010 (BBC BRASIL 2010), o Brasil já ocupa a 3ª posição em consumo de cosméticos, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão. A ascensão da classe média brasileira também provocou um aumento na procura por serviços e produtos de beleza.

Outra mudança ocorrida e que motivou essa expansão do mercado de beleza no país é o aumento da vaidade do público masculino e dos idosos que também passaram a utilizar produtos e a buscar tratamentos de beleza como forma de elevar a auto-estima. Além disso, mais do que nunca, uma boa aparência é um aspecto que está sendo muito valorizado atualmente e mostrando-se como requisito importante até mesmo para se destacar no mercado de trabalho. Homens e mulheres com aparência descuidada tendem a ser preteridos a ocupar uma vaga quando o concorrente apresenta um aspecto melhor, até porque uma aparência saudável demonstra cuidado pessoal, o que muitas vezes é associado à postura profissional.

Em Porto Alegre, percebe-se que a situação não é diferente. Conforme contato com o Sindicato dos Salões de Barbeiros, Cabeleireiros, Institutos de Beleza e Similares do Estado do Rio Grande do Sul (SINCA/RS), não existe levantamento

específico, mas é evidente o aumento na quantidade de estabelecimentos que oferecem serviços de beleza. A situação atual demonstra uma condição favorável para o sucesso de novos empreendimentos do ramo, porém é um mercado altamente competitivo. Dessa forma, é necessário observar permanentemente o mercado onde está instalado, promovendo ajustes e adaptações no negócio e estar sempre atento às novidades do setor. A qualidade dos serviços prestados também é fundamental para fidelizar clientes e se estabelecer no mercado.

### 3.1.1 Localização do empreendimento

A escolha do local para instalação do empreendimento é importante para aumentar as chances de sucesso do negócio. Após consulta à SMIC e ao SEBRAE, foram pré-selecionados três bairros para localização do empreendimento: Bela Vista, Três Figueiras e Santa Cecília. Em seguida, os três imóveis seguintes foram pré-selecionados:

**Tabela 1 – Dados dos imóveis pré-selecionados**

IMÓVEL	ALUGUEL	IPTU	Área Total
R. Casemiro de Abreu, 1414 - Bela Vista	R\$ 6.000,00	R\$ 578,69	236m <sup>2</sup>
R. José Antônio Aranha, 97 - Três Figueiras	R\$ 7.000,00	R\$ 413,00	273m <sup>2</sup>
R. Alcides Cruz, 51 - Santa Cecília	R\$ 3.200,00	R\$ 219,46	99m <sup>2</sup>

Fonte: Imobiliárias de Porto Alegre.

Para definir a instalação do Bella Spa Urbano, os seguintes aspectos foram considerados:

- a) quantidade de estabelecimentos concorrentes nas proximidades: a concorrência foi avaliada em “Alta”, “Razoável” e “Baixa”;
- b) perfil sócio econômico e renda da população: população total do bairro e rendimento médio mensal em salários mínimos de acordo com o último censo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE);
- c) estrutura física dos imóveis disponíveis para aluguel: previsão de gastos com reforma e possibilidade de negociação do aluguel com o proprietário;
- d) valor do aluguel e do Imposto sobre a Propriedade predial e territorial Urbana (IPTU);

e) visualização do ponto comercial: a visualização dos imóveis foi avaliada em “Ótima”, “Boa” e “Ruim” em função da visibilidade do estabelecimento e da facilidade de acesso;

f) circulação de veículos e pedestres: foi classificada em “Alta”, “Razoável” e “Baixa”;

g) possibilidade de estacionamento: foram observados o número de vagas no próprio imóvel e a existência de estacionamentos nas redondezas que poderiam ser convenientes com o centro de beleza.

Segue abaixo tabela comparativa entre os imóveis pré-selecionados:

**Tabela 2 – Comparação entre os imóveis pré-selecionados**

CRITÉRIOS DE COMPARAÇÃO	BELA VISTA	TRÊS FIGUEIRAS	SANTA CECÍLIA
Concorrência	Razoável	Razoável	Alta
População total*	9.621	3.657	5.800
Rendimento médio mensal*	34,68 s.m.	37,00 s.m.	14,53 s.m.
Visualização	Ótima	Ruim	Boa
Circulação de veículos/pedestres	Alta	Baixa	Alta
Vagas para estacionamento	Cinco	Três	Zero
Estacionamentos próximos	Não	Não	Sim

\*Fonte: Censo IBGE (2000).

Considerando todos os aspectos relacionados acima, ficou decidido que a melhor opção é a escolha do imóvel no Bairro Bela Vista. Além de não possuir muitos concorrentes nas proximidades, há uma alta concentração populacional, com grandes condomínios residenciais nas redondezas. O local fica próximo a uma avenida de grande circulação de veículos. Embora não exista nenhum estacionamento bem próximo, o próprio imóvel dispõe de espaço para criação de algumas vagas de estacionamento.

Considerando que todos os imóveis pesquisados necessitam de reformas, outro fator importante para a tomada de decisão quanto à localização, foi o fato de que o proprietário desse imóvel demonstrou interesse em negociar um prazo de carência ou desconto no aluguel caso o inquilino se proponha a reformar o imóvel. Além disso, o imóvel possui uma boa disposição dos ambientes e espaço suficiente caso o negócio cresça e se queira aumentar o número de colaboradores e serviços oferecidos.



d) Depiller (6): centro de depilação que também oferece serviços de manicure e massagens estéticas e relaxantes. Não oferece serviços relacionados à química e à corte de cabelos.

Os outros estabelecimentos marcados na figura apresentam o mesmo conceito do Bella, oferecendo tantos serviços de cabeleireiro, manicure e depilação, como também massagens relaxantes e estéticas. Alguns oferecem depilação, outros não. Percebe-se, no entanto, que o foco também varia. No Juran Peluqueria (2) o foco principal são os serviços de cabeleireiro. No Andrea Costa (1) e no Estetic House (5) são os serviços de cabeleireiro e manicure. O estabelecimento que mais se aproxima do conceito deste projeto e, portanto, considerado o principal concorrente nas proximidades, é o Maison Vanité (7), pois além dos serviços que serão prestados pelo Bella ainda oferece uma academia de ginástica.

### **3.1.3 Composto de Marketing**

A estratégia do Bella Spa Urbano para se inserir no mercado está descrita abaixo:

a) Praça:

O Bella Spa Urbano será localizado em bairro nobre da cidade, numa região que concentra grandes condomínios residenciais e uma população de alta renda, visando inicialmente atingir os moradores dessa região.

b) Preço:

Os preços dos serviços oferecidos pelo Bella Spa Urbano serão baseados nos preços praticados pela concorrência. Porém, nos primeiros meses de atividade pretende-se praticar os serviços por um preço promocional de inauguração, visando à atração dos clientes.

c) Promoção:

Nesse tipo de atividade, o que mais surte efeito é a propaganda boca-a-boca, mas para os clientes terem o primeiro contato com o Bella e virem a conhecer os serviços, serão distribuídos folders nas imediações com a divulgação do novo centro de beleza que será instalado no bairro. E, para aumentar a visibilidade, pretende-se também anunciar o negócio no Hagah, um guia local de pesquisas sobre

estabelecimentos do sul do país. Além disso, também será considerada a possibilidade de disponibilizar alguns serviços em sites de compras coletivas para atrair novos clientes.

O Bella Spa Urbano também pretende oferecer vantagens aos seus clientes, como a concessão de descontos e vale-serviços para os clientes fiéis, pois foi observado que essa prática não é tão comum em centros de beleza. O que se costuma praticar é o desconto somente em pacotes de serviços.

d) Produto (Serviço):

A qualidade dos serviços prestados e a atenção dispensada aos clientes será diferencial do centro de beleza Bella Spa Urbano. Para tanto a qualidade dos produtos e equipamentos utilizados nos serviços é fundamental, além da preparação dos profissionais que desempenharão as atividades. Conforme já mencionado os profissionais atuarão como consultores de beleza, oferecendo aos clientes momentos de descanso e de cuidado pessoal. Serão realizados serviços de manicure, pedicure, cabeleireiro, maquiagem, depilação, estética facial e corporal com massagens relaxantes, estéticas e terapêuticas.

O quadro abaixo apresenta os serviços que serão oferecidos. O anexo B apresenta a descrição dos serviços e o anexo seguinte mostra os preços e a duração média de atendimento.

Cabelo	
Baby liss	Hidratação
Cauterização de fio	Lavado
Cellophane	Luzes
Chapinha	Mechas
Coloração	Penteado
Corte feminino	Penteado de noiva
Corte infantil	Permanente
Corte masculino	Reflexos
Escova	Relaxamento capilar
Escova progressiva	Secagem
Escova definitiva	Tonalizante
Pés/Mãos	Depilação
Alongamento de unhas	Axila
Aplicação de esmalte	Buço
Francesinha	Completa (meia perna, virilha, axila)
Hidratação de mãos	Coxa
Hidratação de pés	Meia perna
Manicure	Masculina
Pedicure	Perna inteira

Pé e mão Unha decorada	Rosto Sobrancelha Virilha
Estética Corporal	Estética Facial
Bambu-terapia Banho de sais Drenagem linfática Esfoliação corporal Hidratação corporal Manthus Massagem relaxante Massagem terapêutica Quick massage Massagem modeladora Massagem com pedras quentes	Colocação de cílios Esfoliação facial Hidratação facial Limpeza de pele Maquiagem Maquiagem de noiva Peeling de cristal Peeling de diamante Peelings químicos Permanente de cílios

**Quadro 1 – Serviços oferecidos pelo Bella Spa Urbano**

### 3.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT identificou as seguintes oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do centro de beleza Bella Spa Urbano:

a) oportunidades:

- mercado aquecido;
- nível de renda da população, que gera maior demanda por serviços e tratamentos de beleza;
- aumento da preocupação da população idosa e masculina com a aparência;
- possibilidade de comercialização de produtos de beleza e bem estar como alternativa de aumentar o faturamento;
- recursos próprios para investimentos, sem necessidade de buscar financiamentos junto a instituições financeiras, o que elevaria os custos do empreendimento.

b) ameaças:

- alta competitividade;
- mercado vulnerável à entrada de novos concorrentes;
- empresas já estabelecidas no mercado;
- comercialização de produtos que incentivam a auto-aplicação.

c) forças:

- profissionais capacitados e atualizados com as novas tendências;
- produtos e equipamentos de qualidade;
- atendimento personalizado;
- ambiente agradável;
- concessão de descontos e vale-serviços aos clientes fiéis.

d) fraquezas:

- empresa nova no mercado;
- inexperiência dos proprietários na administração de empresa;
- poucas vagas de estacionamento.

### 3.3 INVESTIMENTOS INICIAIS

Os investimentos necessários para a empresa iniciar suas atividades foram orçados a preço de mercado e compreendem as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos (custos das instalações e os gastos com aquisição de móveis e equipamentos) e o investimento em capital de giro inicial.

Os valores totais apurados estão resumidos na tabela abaixo:

<b>RESUMO DOS INVESTIMENTOS INICIAIS</b>	
Despesas pré-operacionais	R\$ 1.700,80
Instalações	R\$ 32.047,43
Móveis e equipamentos	R\$ 51.234,90
Capital de giro	R\$ 5.237,84
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 90.220,97</b>

#### 3.3.1 Despesas pré-operacionais

Foram considerados como despesas pré-operacionais os gastos com o registro e legalização da empresa, bem como os gastos com a divulgação do negócio e com anúncios em jornais para recrutamento dos profissionais.

Para providenciar a abertura da empresa optou-se por contratar os serviços de um escritório contábil, o qual informou que as despesas com registro na Junta Comercial, inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), e obtenção dos alvarás giram em torno de R\$ 350,00. Os honorários foram orçados em meio salário mínimo.

Os folders a serem distribuídos serão elaborados por uma das sócias e impressos em uma gráfica. A identidade visual do Bella também será desenvolvida por essa sócia, o que reduz os gastos para encomenda do letreiro a ser instalado na fachada.

As despesas totalizaram R\$ 1.700,80 conforme a tabela abaixo.

**Tabela 4 – Despesas pré-operacionais**

Despesas pré-operacionais	
Abertura e legalização da empresa	R\$ 350,00
Honorários Contábeis	R\$ 255,00
Material de divulgação - Folders	R\$ 169,00
Letreiro Fachada	R\$ 650,00
Anúncios em jornal (recrutamento)	R\$ 276,80
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.700,80</b>

### 3.3.2 Investimentos fixos

Os investimentos fixos compreendem os gastos com instalações e a compra de móveis e equipamentos.

#### 3.3.2.1 Instalações

Os custos das instalações envolvem a reforma e a decoração do imóvel escolhido e também os gastos com instalação de alarme e de equipamentos de segurança.

Os gastos com instalação do sistema de segurança, alarme e Circuito Fechado de TV (CFTV) foram orçados por uma empresa especializada. Para a reforma e decoração, um pedreiro e um electricista, com experiência em reformas,

visitaram o imóvel escolhido para estimar o consumo dos materiais necessários, além de orçar o valor da mão-de-obra. Posteriormente, o preço dos materiais foi pesquisado em lojas do ramo.

Foram incluídos também outros itens (como geladeira, mesa, microondas) para compor a infra-estrutura do centro de beleza, mas que não serão utilizados na prestação dos serviços.

Os gastos, detalhados no anexo D, foram projetados conforme descrito abaixo:

**Tabela 5 – Custo das instalações**

Instalações	
Sistema de segurança	R\$ 7.096,00
Equipamentos diversos	R\$ 2.588,09
Reforma e decoração do imóvel	R\$ 22.363,34
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 32.047,43</b>

### 3.3.2.2 Aquisição de móveis e equipamentos

Os preços dos móveis e dos equipamentos para montar o centro de beleza foram pesquisados junto a fornecedores do ramo e totalizaram R\$ 51.234,90. Os itens e quantidades estão especificados no anexo E.

Os materiais utilizados e os instrumentos básicos para realização dos serviços serão fornecidos pelos próprios profissionais. Estes deverão sempre manter estoques mínimos e obedecer às especificações dos produtos e equipamentos a serem adquiridos, os quais serão previamente definidos de acordo com as novidades que surgem no mercado.

### 3.3.3 Capital de giro inicial

Uma vez que os materiais utilizados na prestação dos serviços serão fornecidos pelos profissionais, o capital de giro será formado basicamente pelas despesas administrativas mensais de funcionamento da empresa e pelos custos com mão-de-obra referente aos funcionários celetistas. No entanto, alguns materiais

que serão de uso comum dos colaboradores, como toalhas e cremes, serão fornecidos pelo próprio estabelecimento. Portanto, o estoque inicial desses produtos, especificado no Anexo F, também deverá compor o capital de giro inicial.

Conforme será demonstrado a seguir, o custo mensal com mão-de-obra celetista será de R\$ 1.544,04 e nos primeiros meses não haverá dispêndios com aluguel. Dessa forma, considerando também o estoque inicial, a taxa de credenciamento e a isenção da taxa de aluguel da máquina da Redecard, o capital de giro inicial será de R\$ 5.237,84, conforme especificado na tabela abaixo:

**Tabela 6 – Capital de giro inicial**

Capital de giro inicial	
Despesas administrativas	R\$ 3.106,80
Custo com mão-de-obra celetista	R\$ 1.544,04
Estoque inicial	R\$ 587,00
TOTAL	R\$ 5.237,84

Estima-se que esse valor será suficiente, pois nesse ramo trabalha-se com prazos e estoques pequenos, não sendo necessário altos investimentos de caixa para dar início às atividades.

### 3.4 DEPRECIAÇÃO

De acordo com o Regulamento do Imposto de Renda de 1999 (RIR/99), a taxa de depreciação será fixada em função do prazo durante o qual se possa esperar a utilização econômica do bem, sendo determinada sobre o custo de aquisição dos bens depreciables. O RIR/99 estabelece ainda que, quando o registro do imobilizado for feito por conjunto de instalações ou equipamentos, é obrigatório utilizar as taxas aplicáveis aos bens de maior vida útil que integrem o conjunto.

Observando também a Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal nº 162 de 1998, que fixa o prazo de vida útil e a taxa anual de depreciação dos bens, os computadores e periféricos do sistema de segurança que somam R\$ 6.696,00, serão depreciados a uma taxa de 20% ao ano. Já os móveis e equipamentos que totalizam R\$ 59.048,99 deverão ser depreciados a taxa de 10% ao ano.

Ao final do quinto ano de funcionamento do Bella, o valor contábil de todos os bens será considerado como valor real de venda para fins de cálculo e projeção de

fluxo de caixa. O valor da marca não será incluído na projeção, pois é de difícil mensuração e é pouco provável que venha a possuir um valor significativo. Sendo assim, o valor da venda do ponto comercial será considerado como receita tributável do último ano. No entanto, será deduzido desse montante o valor arbitrado de R\$ 5.000,00, correspondente ao desembolso necessário para entregar o imóvel alugado nas condições exigidas pelo proprietário.

### 3.5 DESPESAS OPERACIONAIS

As despesas operacionais compreendem as despesas com vendas, as despesas administrativas e as despesas tributárias do projeto em questão.

#### 3.5.1 Despesas com vendas e administrativas

Na tabela abaixo estão listadas as despesas com vendas e administrativas relacionadas ao empreendimento:

Despesas com vendas	
Taxa cartão de crédito	3,5% sobre a venda
Taxa cartão de débito	2,5% sobre a venda
Despesas administrativas	
Aluguel	R\$ 3.000,00
IPTU	R\$ 578,69
Água	R\$ 200,00
Luz	R\$ 598,76
Telefone	R\$ 181,35
Honorários Contábeis	R\$ 255,00
Anúncio Hagah	R\$ 39,00
Taxa de aluguel da máquina Redecard	R\$ 59,00
Pró-labore	R\$ 1.020,00
Materiais de consumo diversos	R\$ 100,00
Outras despesas	R\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 6.111,80</b>

Será considerada como despesa administrativa a retirada mensal de R\$ 510,00 para duas das sócias, a título de pró-labore, as quais serão responsáveis por realizar atividades administrativas e de supervisão do centro.

Em vista das benfeitorias que serão realizadas com a reforma do imóvel, o proprietário se propôs a conceder carência de três meses de aluguel e redução de 50% nos três meses seguintes.

Estima-se que as despesas com água e luz poderão sofrer variações consideráveis em decorrência do nível de demanda. Conforme verificado na página da prefeitura de Porto Alegre, o cálculo da conta da água é dividido em três faixas de consumo e o preço básico por m<sup>3</sup> consumido é definido pela categoria de usuário. No caso do Bella Spa Urbano, o preço básico será de R\$ 2,29 e o gasto mensal provavelmente estará compreendido na segunda faixa, que engloba o consumo de 21m<sup>3</sup> a 1000m<sup>3</sup> de água. Para o cálculo do serviço de remoção do esgoto é utilizada sempre a mesma fórmula: preço básico x consumo x 0,8. Foi arbitrado o valor de R\$ 200,00 para as despesas com água, considerando principalmente as lavagens das toalhas utilizadas e a limpeza do estabelecimento.

Para calcular os gastos com energia, foi feita uma simulação no site da Companhia Estadual de Energia Elétrica - CEEE baseada no consumo médio dos aparelhos utilizados e no tempo em que eles ficarão ligados. Aparelhos como condicionador de ar e secador de cabelo consomem bastante energia e estima-se que passarão boa parte do tempo ligados.

Quanto à previsão das despesas com telefonia, será contratado o plano Economix Flex da GVT por R\$ 181,35, indicado para pequenas empresas. O plano terá franquia de 800 minutos, mais 300 minutos de ligação interurbana a preço de ligação local, além de 70 minutos grátis para celular e internet banda larga com velocidade de 3Mbps. Oferecerá também outros serviços e vantagens totalmente grátis.

Estabeleceu-se um valor de R\$ 100,00 para compra de materiais diversos, que incluem o material de uso comum dos colaboradores e também os produtos de limpeza. Além disso, também está previsto um valor de R\$ 80,00 para cobrir despesas eventuais.

Outro ponto importante a salientar é que o contrato para divulgação da empresa no site Hagah é de um ano. Nos primeiros três meses será oferecido desconto, após esse período o valor mensal passará para R\$ 80,00.

Com relação às despesas referentes aos meios de pagamento eletrônico, será instalada a máquina POS (Point Of Sale) da Redecard. Para tanto, é cobrada uma taxa de credenciamento no valor de R\$ 54,00. O valor do aluguel da máquina só será cobrado a partir do quarto mês e até o 12º mês o valor será de R\$ 59,00. Após esse período o valor cobrado pela Redecard passa para R\$ 69,00 mensais. Os valores das taxas de desconto sobre as vendas são estipulados de acordo com o ramo de atividade em que o estabelecimento atua. Para as vendas a débito, a taxa cobrada é de 2,5% sobre o valor da venda e o valor líquido é repassado pela Redecard no dia útil seguinte. Para as vendas a crédito, a taxa é de 3,5% e o valor líquido é pago de uma só vez no prazo contratual.

### **3.5.2 Despesas tributárias**

As despesas tributárias incidirão conforme a tabela (reproduzida no anexo A ao final deste projeto) constante do Anexo III da LC 123/2006 – Simples Nacional, sendo que a determinação da alíquota é baseada na receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores ao do período de apuração. No entanto, no primeiro ano de atividade, deve-se utilizar a média aritmética da receita bruta total dos meses anteriores ao do período de apuração, multiplicada por doze.

Em relação à contribuição previdenciária do pró-labore das sócias, a alíquota do Imposto Nacional de Seguridade Social (INSS) sobre a retirada será de 11%, tendo em vista que sócios são considerados contribuintes individuais. No entanto, isso não acarretará despesa tributária, pois o valor será deduzido do pró-labore a ser repassado às sócias. E como a empresa é optante pelo Simples Nacional, não será necessário recolher 20% referente à cota de contribuição patronal previdenciária.

### **3.6 CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA**

Conforme mencionado anteriormente, a maioria dos profissionais que exercerão as atividades no Bella Spa Urbano atuarão como autônomos, sendo que o

valor que caberá a eles será considerado como custo de mão-de-obra direta. Vale ressaltar que mensalmente será repassado o montante correspondente ao faturamento de cada profissional, descontando apenas os custos dos recebimentos em meio eletrônico.

Quanto aos custos relacionados aos funcionários celetistas contratados, o auxiliar de atendimento – que será responsável por prestar assistência aos profissionais autônomos, bem como auxiliar na recepção do Bella – terá seus custos incluídos como mão-de-obra direta. Já o auxiliar de serviços gerais – que será responsável pelos serviços de limpeza, lavanderia e copa – será considerado como mão-de-obra indireta.

A tabela abaixo apresenta os custos mensais referentes à contratação dos auxiliares.

**Tabela 8 – Salários e encargos sociais**

<b>Custo mensal</b>	<b>Auxiliar de atendimento</b>	<b>Auxiliar de serviços gerais</b>
<b>SALÁRIO BASE</b>	<b>R\$ 571,75</b>	<b>R\$ 559,16</b>
<b>Descontos em folha</b>	<b>R\$ 80,05</b>	<b>R\$ 78,28</b>
INSS empregado (8%)	R\$ 45,74	R\$ 44,73
Vale-transporte (6%)	R\$ 34,31	R\$ 33,55
<b>SALÁRIO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 491,71</b>	<b>R\$ 480,88</b>
<b>ENCARGOS SOCIAIS</b>	<b>R\$ 287,49</b>	<b>R\$ 283,96</b>
INSS Patronal	-	-
Recolhimento INSS Empregado	R\$ 45,74	R\$ 44,73
FGTS (8%)	R\$ 45,74	R\$ 44,73
Vale-transporte (26 dias)	R\$ 127,40	R\$ 127,40
Férias 1/3 (incluído INSS empregado)	R\$ 15,88	R\$ 15,53
13º salário (incluído INSS empregado)	R\$ 47,65	R\$ 46,60
FGTS - Férias e 13º salário	R\$ 5,08	R\$ 4,97
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 779,20</b>	<b>R\$ 764,84</b>

Observa-se que os valores referentes a férias, 13º salário e Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS) correspondente, estão demonstrados pelo que representam mensalmente para a empresa, com vistas à elaboração dos fluxos de caixa projetados, pois apesar de não representar o fluxo de caixa efetivo, a análise não será afetada pelo fato dos cálculos serem feitos com bases anuais.

## 4 ANÁLISE DO PROJETO DE INVESTIMENTO

Para verificar a viabilidade do empreendimento, foi considerado o período de planejamento de cinco anos para a elaboração dos fluxos de caixa nos diferentes cenários projetados. Antes de apresentar a análise do projeto, é importante destacar alguns pontos.

### 4.1 DATA DE INÍCIO DAS ATIVIDADES

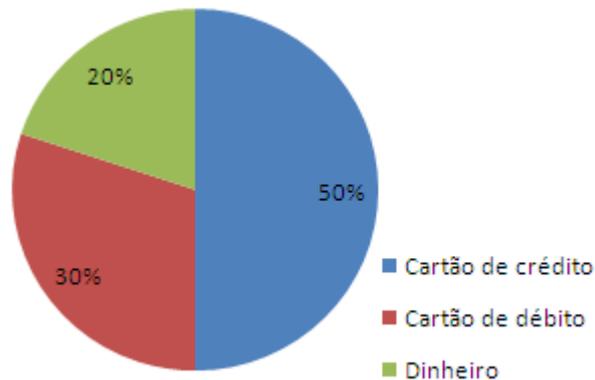
O Bella Spa Urbano iniciará as suas atividades em novembro, período em que a procura pelos serviços está em crescimento, alcançando o maior faturamento do ano em dezembro, quando a ociosidade nos estabelecimentos normalmente é mínima. Dessa forma, por falta de horários, alguns clientes acabam recorrendo a estabelecimentos que não costumam freqüentar, pois não conseguem ser atendidos no estabelecimento de costume. Portanto, pretende-se iniciar as atividades nesse momento, para aproveitar essa situação e aumentar as chances dos consumidores terem o primeiro contato com o Bella logo nos primeiros meses de funcionamento da empresa.

### 4.2 PARTICIPAÇÃO DAS FORMAS DE PAGAMENTO NA PROJEÇÃO DAS VENDAS

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Créditos e Serviços (ABECS), até junho deste ano, o número de transações com cartões de crédito já aumentaram 14% em relação a 2009 e as transações com cartões de débito cresceram 18% em relação ao ano passado. Isso reflete o aumento no total de cartões em circulação no país e a queda na aceitação de cheques pelos estabelecimentos, como forma de evitar a inadimplência. Em comparação com as

outras formas de pagamento, o uso de cartões está se consolidando na preferência dos consumidores, principalmente nas classes A e B.

Em vista disso e dos dados levantados durante a pesquisa exploratória, a seguinte distribuição das formas de pagamento será utilizada para a projeção das vendas:



**Gráfico 1 – Participação % das formas de pagamento**

Essa distribuição torna-se relevante visto que os meios de pagamento eletrônico apresentam custos (mencionados anteriormente) para o estabelecimento que devem ser considerados na elaboração dos fluxos de caixa.

#### 4.3 TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE

Para analisar a viabilidade do empreendimento nos três cenários projetados, a taxa de desconto a ser utilizada será de 16,83% a.a, que corresponde à Taxa SELIC de 10,66% a.a – apurada a partir do segundo semestre de 2010 – somada a taxa de 0,5% a.m, refletindo o custo de oportunidade e o risco do projeto respectivamente.

#### 4.4 PREVISÃO DAS VENDAS

Para calcular a previsão de vendas e definir os valores de faturamento, foi estabelecido o valor de R\$ 40,00 como ticket médio por cliente que freqüentar o Bella. Esse valor foi definido a partir das entrevistas e em conversas com proprietários e funcionários de estabelecimentos concorrentes.

Os fluxos de caixa foram projetados em três cenários (pessimista, esperado e otimista), cuja diferença está relacionada aos diferentes níveis de demanda previstos. Para elaboração dos cenários pessimista e otimista, a demanda projetada foi 20% menor e maior, respectivamente, do que a prevista no cenário esperado.

#### 4.5 CENÁRIO ESPERADO

O centro de beleza funcionará de segunda a sábado, desta forma, ficará aberto aproximadamente 26 dias por mês. Considerando que cada atendimento terá duração média de 40 minutos, cada profissional poderá prestar até 12 atendimentos por dia. Como são 8 os colaboradores que prestarão os serviços, a capacidade total de atendimento do centro de beleza será de 96 atendimentos por dia, logo 2496 por mês.

Foi observado que a procura pelos serviços de beleza é maior entre os meses de setembro a março, com pico de demanda em dezembro. No entanto, essa variação mensal na demanda só será considerada nas projeções a partir do segundo ano. Considerando a capacidade do Bella Spa Urbano e a informação de um dos proprietários entrevistados de que a ociosidade média mensal chega a 40%, espera-se que a partir do terceiro ano o centro de beleza atinja essa média, prestando cerca de 1500 atendimentos por mês, o que corresponde a aproximadamente 60% da capacidade total.

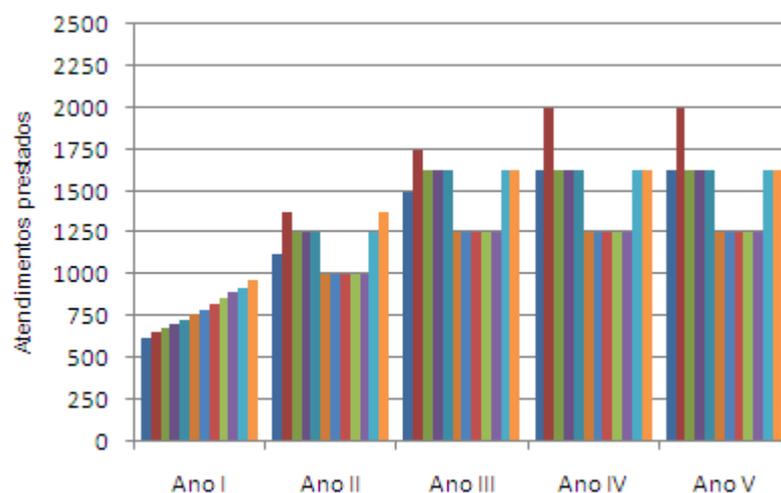
#### 4.5.1 Demanda prevista – Cenário Esperado

Para o primeiro ano, a expectativa é de que o número de clientes aumente a uma taxa de 4% a.m, demonstrando o aumento no movimento à medida que o Bella vai se tornando conhecido pelo público. Dessa forma, ao final do primeiro ano de funcionamento, espera-se um aproveitamento médio de 31% da capacidade total do estabelecimento.

No segundo ano, a perspectiva é que a capacidade aproveitada cresça em torno de 15% em relação ao ano anterior, mantendo praticamente os mesmos níveis no período de maior demanda, sendo que também é esperado um aproveitamento relativamente menor nos meses de menor procura. No entanto, espera-se uma procura um pouco maior no mês de dezembro.

Conforme já foi mencionado, espera-se que a partir do terceiro ano, o aproveitamento praticamente atinja o nível médio de 60% e que a demanda comece a se estabilizar, refletindo certa fidelidade da clientela na medida em que o negócio se consolida no mercado. A partir de então, a previsão é de que o nível de aproveitamento se mantenha estável, refletindo uma provável estabilidade da demanda conforme a época do ano.

No gráfico, é possível verificar as variações mensais na demanda projetada, sendo que a quantidade de atendimentos mensais está especificada no Anexo G.



**Gráfico 2 – Demanda mensal - Cenário Esperado**

A tabela abaixo apresenta o número de atendimentos médios por mês previstos, bem como os níveis de ociosidade e aproveitamento da capacidade total no decorrer dos cinco anos projetados:

**Tabela 9 – Níveis de aproveitamento/ociosidade - Cenário Esperado**

	Atendimentos médios p/mês	Ociosidade	Aproveitamento
<b>Ano I</b>	781	69%	31%
<b>Ano II</b>	1154	54%	46%
<b>Ano III</b>	1466	41%	59%
<b>Ano IV</b>	1498	40%	60%
<b>Ano V</b>	1498	40%	60%

#### 4.5.2 Fluxo de caixa projetado – Cenário Esperado

Com base nas informações já mencionadas e lembrando também que no quinto ano projetado foi acrescentado o valor correspondente à venda do ponto comercial, o seguinte fluxo de caixa foi elaborado para o cenário esperado. Vale ressaltar que aqui estão destacados os principais itens referentes aos ingressos e desembolsos. A estrutura completa consta do Anexo H.

**Tabela 10 – Fluxo de caixa – Cenário Esperado**

Fluxo de caixa - Esperado	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
INGRESSOS	R\$ 355.831,72	R\$ 545.868,39	R\$ 698.880,00	R\$ 718.848,00	R\$ 781.820,50
DESEMBOLSOS	R\$ 352.633,72	R\$ 522.458,82	R\$ 637.751,94	R\$ 656.260,28	R\$ 697.218,06
Custo m-d-o indireta	R\$ 9.178,08	R\$ 9.178,08	R\$ 9.178,08	R\$ 9.178,08	R\$ 9.178,08
Custo m-d-o direta	R\$ 217.627,23	R\$ 328.732,87	R\$ 418.225,15	R\$ 429.876,48	R\$ 448.663,87
Despesas com vendas	R\$ 8.703,67	R\$ 13.564,27	R\$ 17.422,08	R\$ 17.971,20	R\$ 19.106,88
Despesas administrativas	R\$ 82.587,60	R\$ 109.953,60	R\$ 109.953,60	R\$ 109.953,60	R\$ 114.953,60
Despesas tributárias	R\$ 34.537,14	R\$ 61.030,00	R\$ 82.973,03	R\$ 89.280,92	R\$ 105.315,63
<b>SALDO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 3.198,00</b>	<b>R\$ 23.409,56</b>	<b>R\$ 61.128,06</b>	<b>R\$ 62.587,72</b>	<b>R\$ 84.602,43</b>

#### 4.5.3 Análise do retorno do investimento – Cenário Esperado

Os critérios utilizados para avaliar o projeto demonstram que o investimento é viável. O payback simples apresenta um tempo razoável para recuperação do investimento, ao passo que esse período aumenta em um ano se for aplicado o método descontado. O valor presente líquido e o índice de rentabilidade do projeto

são positivos indicando que o projeto pode ser aceito, assim como a taxa interna de retorno que é superior à taxa mínima de atratividade requerida para a aceitação do projeto. Neste cenário, tanto os fluxos de caixa simples quanto os descontados sempre são positivos, demonstrando que a empresa terá condições de gerar recursos para capital de giro e ao mesmo tempo acumular mais capital ao longo dos anos.

**Tabela 11 – Análise do projeto – Cenário Esperado**

Taxa de desconto 16,83% a.a	Investimento Inicial	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Fluxo de Caixa	-R\$ 90.220,97	R\$ 3.198,00	R\$ 23.409,56	R\$ 61.128,06	R\$ 62.587,72	R\$ 84.602,43
Fluxo de Caixa Descontado	-R\$ 90.220,97	R\$ 2.737,31	R\$ 17.150,81	R\$ 38.333,41	R\$ 33.594,77	R\$ 38.869,68
<b>Indicadores</b>						
VPL	40.465,00					
TIR	29,43%					
Payback Simples	3,03	3 anos				
Payback Descontado	3,95	3 anos e 11 meses				
IR	1,45					

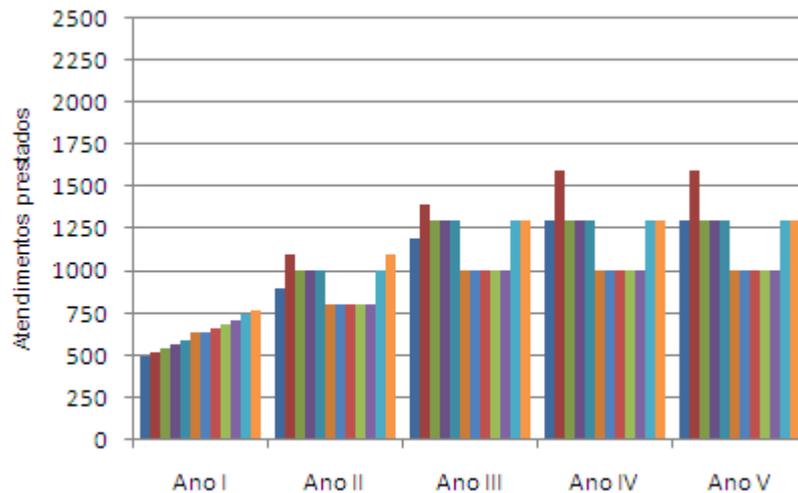
#### 4.6 CENÁRIO PESSIMISTA

É claro que o cenário mais provável é determinado especialmente a partir das informações obtidas do passado, neste caso, do passado de empresas concorrentes. É importante observar que os dados levantados na pesquisa exploratória refletem a opinião dos proprietários e de funcionários, muitas vezes influenciada pelas suas intuições. E que, mesmo que as previsões tenham sido conservadoras, é evidente que os resultados podem acontecer diferentemente do que se espera.

Sendo assim, adaptando as projeções ao cenário pessimista, no qual foi considerada uma demanda 20% menor em relação aos níveis previstos no cenário esperado, permite-se que as conseqüências na variação negativa de um dos pontos mais críticos para o sucesso de um negócio sejam consideradas. E caso a procura inferior pelos serviços venha a se concretizar, o empreendedor já possa estar preparado para focalizar alguma ação ou estratégia que possibilite a reversão dessa situação ruim para o seu negócio.

#### 4.6.1 Demanda prevista – Cenário Pessimista

O gráfico seguinte apresenta o número de atendimentos previstos no cenário pessimista.



**Gráfico 3 – Demanda mensal – Cenário Pessimista**

Com essa demanda, ao final do quinto ano de funcionamento a média de aproveitamento mensal da capacidade do estabelecimento será inferior a 50%, gerando um impacto expressivo nas receitas, afetando conseqüentemente o resultado operacional da empresa, como pode ser observado a seguir no fluxo de caixa previsto para o cenário pessimista.

#### 4.6.2 Fluxo de caixa projetado – Cenário Pessimista

A redução no faturamento ocasionada pela diminuição da demanda, altera significativamente o fluxo de caixa, que se torna positivo somente a partir do terceiro ano, visto que os desembolsos como custo de mão-de-obra e despesas administrativas são relativamente altos e praticamente constantes. Neste cenário, torna-se interessante promover descontos e promoções de venda, como tentativa de elevar o faturamento e suprir o capital de giro necessário para honrar as despesas

sem a necessidade de ter de recorrer a outras alternativas mais onerosas para a empresa.

**Tabela 12 – Fluxo de caixa – Cenário Pessimista**

Fluxo de caixa - Pessimista	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
INGRESSOS	R\$ 284.665,37	R\$ 436.694,71	R\$ 559.104,00	R\$ 575.078,40	R\$ 631.561,30
DESEMBOLSOS	R\$ 301.495,13	R\$ 441.483,68	R\$ 532.575,69	R\$ 544.838,84	R\$ 579.240,54
Custo m-d-o indireta	R\$ 9.178,08	R\$ 9.178,08	R\$ 9.178,08	R\$ 9.178,08	R\$ 9.178,08
Custo m-d-o direta	R\$ 175.971,86	R\$ 264.856,37	R\$ 336.450,20	R\$ 345.771,26	R\$ 360.801,18
Despesas com vendas	R\$ 6.962,94	R\$ 10.851,42	R\$ 13.937,66	R\$ 14.376,96	R\$ 15.285,50
Despesas administrativas	R\$ 82.587,60	R\$ 109.953,60	R\$ 109.953,60	R\$ 109.953,60	R\$ 114.953,60
Despesas tributárias	R\$ 26.794,65	R\$ 46.644,21	R\$ 63.056,15	R\$ 65.558,94	R\$ 79.022,18
<b>SALDO OPERACIONAL</b>	<b>-R\$ 16.829,76</b>	<b>-R\$ 4.788,97</b>	<b>R\$ 26.528,31</b>	<b>R\$ 30.239,56</b>	<b>R\$ 52.320,75</b>

#### 4.6.3 Análise do retorno do investimento – Cenário Pessimista

A análise do investimento no cenário pessimista indica que o projeto não é rentável e, portanto, não seria aconselhável executá-lo. Não foi possível determinar o período para recuperação do investimento e o índice de rentabilidade mostrou que para cada real investido haverá perda de R\$ 0,57. Corroborando esse resultado, o valor presente líquido é negativo e taxa interna de retorno é inferior à taxa mínima para considerar o projeto viável, sendo até mesmo negativa. O fluxo de caixa passará a ser positivo somente a partir do terceiro ano, indicando que a empresa provavelmente necessitará de mais recursos para financiar o capital de giro nos dois primeiros anos, podendo se fazer necessária a injeção de capital pelas sócias ou a obtenção de empréstimos bancários, o que elevariam os custos e retardariam ainda mais a recuperação do capital investido e a rentabilidade do projeto.

**Tabela 13 – Análise do projeto – Cenário Pessimista**

Taxa de desconto 16,83% a.a	Investimento Inicial	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Fluxo de Caixa	-R\$ 90.220,97	-R\$ 16.829,76	-R\$ 4.788,97	R\$ 26.528,31	R\$ 30.239,56	R\$ 52.320,75
Fluxo de Caixa Descontado	-R\$ 90.220,97	-R\$ 14.405,34	-R\$ 3.508,60	R\$ 16.635,90	R\$ 16.231,47	R\$ 24.038,21
<b>Indicadores</b>						
VPL	-51.229,32					
TIR	-0,62%					
Payback Simples	> 5 anos					
Payback Descontado	> 5 anos					
IR	0,43					

## 4.7 CENÁRIO OTIMISTA

Assim como é importante prever um cenário pessimista para o projeto, é interessante simular um cenário otimista, pois um possível aumento nos ingressos de recursos possibilita que se vislumbrem opções para incrementar o negócio e estudar alternativas de investimentos que possam aumentar ainda mais as receitas.

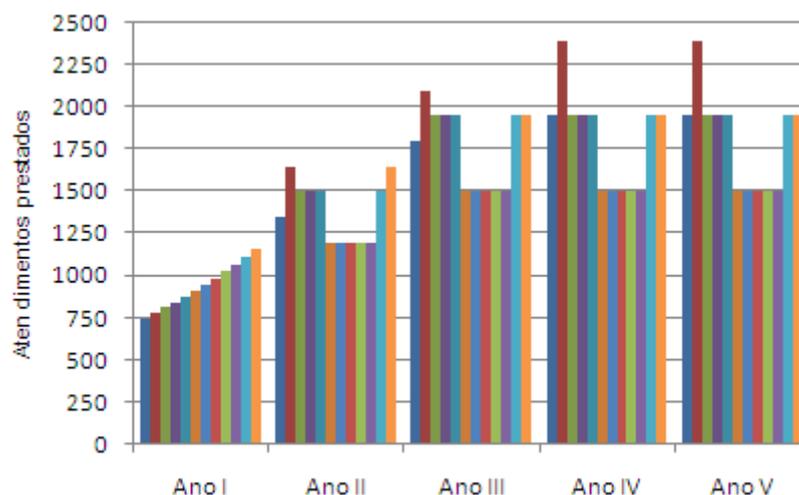
### 4.7.1 Demanda prevista – Cenário Otimista

A variação otimista do cenário esperado previu uma demanda 20% maior, desta forma os níveis de ociosidade reduziram na mesma proporção e o aproveitamento chega a mais de 70% já no terceiro ano.

**Tabela 14 – Níveis de aproveitamento/ociosidade - Cenário Otimista**

	Previsão de demanda – Cenário Otimista		
	Atendimentos médios p/mês (Qtde)	Ociosidade	Aproveitamento
<b>Ano I</b>	938	62%	38%
<b>Ano II</b>	1385	45%	56%
<b>Ano III</b>	1760	30%	71%
<b>Ano IV</b>	1797	28%	72%
<b>Ano V</b>	1797	28%	72%

A demanda mensal neste cenário está demonstrada no gráfico abaixo.



**Gráfico 4 – Demanda mensal – Cenário Otimista**

#### 4.7.2 Fluxo de caixa projetado – Cenário Otimista

Com o aumento no faturamento previsto no cenário otimista, o resultado operacional melhora expressivamente, tendo em vista que altos gastos com aluguel, por exemplo, são amenizados, o que possibilita um bom resultado operacional e acúmulo de capital já no primeiro ano.

**Tabela 15 – Fluxo de caixa – Cenário Otimista**

Fluxo de caixa - Otimista	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
INGRESSOS	R\$ 426.998,06	R\$ 655.042,06	R\$ 838.656,00	R\$ 862.617,60	R\$ 932.079,70
DESEMBOLSOS	R\$ 406.537,08	R\$ 603.493,38	R\$ 744.001,67	R\$ 763.949,70	R\$ 811.648,78
Custo m-d-o indireta	R\$ 9.178,08				
Custo m-d-o direta	R\$ 259.282,60	R\$ 392.609,36	R\$ 500.000,10	R\$ 513.981,70	R\$ 536.526,57
Despesas com vendas	R\$ 10.444,40	R\$ 16.277,13	R\$ 20.906,50	R\$ 21.565,44	R\$ 22.928,26
Despesas administrativas	R\$ 82.587,60	R\$ 109.953,60	R\$ 109.953,60	R\$ 109.953,60	R\$ 114.953,60
Despesas tributárias	R\$ 45.044,40	R\$ 75.475,21	R\$ 103.963,39	R\$ 109.270,89	R\$ 128.062,28
<b>SALDO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 20.460,98</b>	<b>R\$ 51.548,68</b>	<b>R\$ 94.654,33</b>	<b>R\$ 98.667,90</b>	<b>R\$ 120.430,91</b>

#### 4.7.3 Análise do retorno do investimento – Cenário Otimista

O cenário otimista indica que o projeto é altamente rentável, não havendo receio em aceitar o projeto. O período de recuperação do capital investido é baixo até mesmo pelo método do payback descontado. O valor presente líquido e o índice de rentabilidade são altos e positivos, ao mesmo tempo em que a TIR é superior ao triplo da taxa mínima exigida para o negócio se tornar atrativo.

**Tabela 16 – Análise do projeto – Cenário Otimista**

Taxa de desconto 16,83% a.a	Investimento Inicial	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Fluxo de Caixa	-R\$ 90.220,97	R\$ 20.460,98	R\$ 51.548,68	R\$ 94.654,33	R\$ 98.667,90	R\$ 120.430,91
Fluxo de Caixa Descontado	-R\$ 90.220,97	R\$ 17.513,46	R\$ 37.766,68	R\$ 59.357,74	R\$ 52.961,27	R\$ 55.330,69
<b>Indicadores</b>						
VPL	132.708,87					
TIR	55,24%					
Payback Simples	2,19	2 anos e 2 meses				
Payback Descontado	2,59	2 anos e 7 meses				
IR	2,47					

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento de um empreendimento é a base para o seu sucesso. Esse primeiro passo é essencial para iniciar a inserção do negócio no mercado. Mas, o planejamento deve ser permanente e continuamente revisado com o principal objetivo de reduzir as incertezas inerentes a toda e qualquer atividade empresarial. Conforme já foi dito, risco não é algo que possa ser eliminado, mas pode sim ser reduzido. Quanto melhores as projeções, mais preparado se estará para aproveitar as oportunidades que surgirem ou para enfrentar as dificuldades, esperadas e inesperadas, antes que elas causem algum impacto sobre as operações normais da empresa.

Durante a realização deste projeto, buscou-se elaborar previsões de vendas e de receitas conservadoras, considerando que a fidelização de clientes é um processo lento e gradual, refletindo-se da mesma maneira no faturamento e no crescimento do negócio. Vários são os fatores que podem contribuir para que quando o negócio proposto seja efetivamente implementado, os resultados alcançados estejam dentro ou até melhores do que se espera. Dentre eles, destaco a situação atual do mercado, a localização, a qualidade do atendimento e a inovação nos serviços prestados que são importantes no momento de atrair e reter os clientes.

Porém, cabem algumas considerações pertinentes quanto às limitações deste estudo:

a) os dados para previsão de crescimento na demanda foram baseados na opinião de proprietários de estabelecimentos similares, os quais não apresentaram dados para comprovar a real variação na demanda e no faturamento;

b) na previsão dos fluxos de caixa, não foram consideradas as promoções e os esforços de venda, como os descontos e benefícios aos clientes, bem como não se levou em conta a possível alteração nos valores de despesas operacionais;

c) da mesma forma, não foram considerados eventuais afastamentos de funcionários e colaboradores, por motivos de doença, desligamento ou férias, por exemplo.

Também seria oportuno analisar a agregação da comercialização de cosméticos e de produtos de beleza e bem-estar às projeções do presente estudo,

pois é uma prática comum que pode complementar de maneira significativa o faturamento, ao mesmo tempo em que custos com mão-de-obra e despesas administrativas são mantidos no mesmo nível.

A vantagem de investir recursos nesse projeto, ao invés de aplicá-lo em outras formas de investimento como no mercado financeiro ou de capitais, é que permite ao administrador ou empreendedor desenvolver habilidades e continuamente alterar os rumos do negócio de maneira que ele se torne cada vez mais lucrativo e rentável para os sócios.

## REFERÊNCIAS

ABECS. **Indicador mensal das transações com cartões de crédito e débito**. Disponível em: <[http://www.abecs.org.br/novo\\_site/arquivos%20excel/Mensal\\_2010\\_Consolidado.pdf](http://www.abecs.org.br/novo_site/arquivos%20excel/Mensal_2010_Consolidado.pdf)> Acesso em 27 out.2010.

BBC BRASIL. **Mercado da beleza vive boom no Brasil**. Disponível em <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/01/100120\\_beleza\\_brasil\\_ft\\_rw.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/01/100120_beleza_brasil_ft_rw.shtml)> Acesso em: 15 set.2010.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Lei Complementar n.º 123/2006, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123ConsolidadaCGSN.htm>> Acesso em 26 mai.2010.

BRASIL. **Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal nº 162, de 31 de dezembro de 1998**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/ant2001/1998/in16298.htm>> Acesso em 21 nov.2010.

BRASIL. **Regulamento do Imposto de Renda – RIR/99 (Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999)**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/default.htm>> Acesso em 21 nov.2010.

BREALEY R. A.; MEYERS S. C. **Princípios de Finanças Empresariais**. 5. ed. Lisboa: McGraw-Hill. 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITCKE, B. H. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DIEESE/SEBRAE-NA. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 2.ed. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario\\_trabalho2008.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario_trabalho2008.pdf)> Acesso em 29 abr.2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. **Censo 2000**. Disponível em <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?reg=6&p\\_secao=131](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?reg=6&p_secao=131)> Acesso em set.2010.

IBQP. **Empreendedorismo no Brasil 2009**. Curitiba, 2010 Disponível para cadastrados no site <<http://www.ibqp.org.br>> do IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Acesso em 28 abr.2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Reboucas de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD R.; JORDAN, B. D. **Administração Financeira**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ROSS, S.; WESTERFIELD R.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Administração Empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SEBRAE/NA. **Pesquisa Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, 2007-A. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia>>. Acesso em 28 abr.2010.

SEBRAE/NA. **Publicação Idéias de Negócios: Salão de Beleza**. Brasília, 2007-B. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/ideias-de-negocio/integra\\_ideia?rs=Salãodebeleza&id=A306AF65D0BF703B832572C6004A2BB7&campo=impNeg](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/ideias-de-negocio/integra_ideia?rs=Salãodebeleza&id=A306AF65D0BF703B832572C6004A2BB7&campo=impNeg)>. Acesso em 14 mai.2010.

SEBRAE/RS. **Cartilha Salão de Beleza**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/699F930A7DDC54A90325722000492108/\\$File/NT000B5B5A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/699F930A7DDC54A90325722000492108/$File/NT000B5B5A.pdf)> Acesso em 13 mai.2010.

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das tesourarias: Bancos e Empresas**. 4. ed. São Paulo: Saint Paul, 2008.

WESTON, J.F.; BRIGHAM, E.F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

<<http://www.redecad.com.br>> Acesso em out.2010.

<<http://www.taqi.com.br>> Acesso em out.2010.

<<http://www.pedrasluz.com.br>> Acesso em out.2010.

<<http://www.dbclean.com.br>> Acesso em out.2010.

<<http://www.ferrante.com.br>> Acesso em out.2010.

<<http://toalhasparasalao.net>> Acesso em 11 nov.2010.

<<http://www.profashioncosmeticos.com.br>> Acesso em 11 nov.2010.

## ANEXO A – PARTILHA DO SIMPLES NACIONAL - SERVIÇOS

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS
Até 120.000,00	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	8,21%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 480.000,01 a 600.000,00	11,40%	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 600.000,01 a 720.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De 720.000,01 a 840.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 840.000,01 a 960.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

Fonte: Anexo III da LC 123/2006.

## ANEXO B – DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

Descrição dos serviços	
Cauterização de fio	Técnica de reconstrução capilar à base de queratina que promove uma profunda hidratação e nutrição dos cabelos. Recupera a estrutura dos fios que foram danificados pelo uso de químicas como tinturas, alisamentos definitivos e relaxamentos.
Cellophane	Proporciona brilho e vitalidade aos cabelos, fornecendo uma aparência de cabelos saudáveis, bem cuidados e com um brilho lustroso.
Escova Progressiva	Técnica para alisar os cabelos e reduzir o volume, ao mesmo tempo em que são hidratados. É chamada progressiva pois, a cada aplicação, o cabelo vai ficando mais fino e mais macio. Os produtos vão saindo a cada lavagem, sendo necessário refazer o procedimento a cada dois meses aproximadamente.
Escova definitiva	Como o próprio nome sugere, é uma técnica de alisamento de longa duração. Só sai à medida que o cabelo cresce e vai sendo cortado. Não se deve aplicar a técnica mais de uma vez na mesma área do cabelo. A raiz deve ser retocada periodicamente conforme o crescimento dos fios.
Luzes	O objetivo é deixar os fios mais luminosos. São feitas mechas bem finas em cerca de 50% do cabelo, descolorindo os fios em até três tons que se misturam à cor original do cabelo.
Mechas	O objetivo é deixar os fios mais luminosos. Promove o clareamento ou coloração do cabelo em mechas largas em tons que contrastam com a cor predominante do cabelo. São mechas bem marcadas, geralmente feitas para acentuar o rosto.
Permanente	Método para cachear cabelos lisos ou modelar os cachos dos cabelos crespos, dando forma e definindo-os.
Reflexos	O objetivo é deixar os fios mais luminosos. O reflexo clareia cerca de 80% dos fios com cores claras e mechas bem definidas e espalhadas. O tamanho das mechas vai depender da quantidade dos cabelos.
Relaxamento capilar	Tratamento para diminuir o volume e dar movimento aos cabelos, abrindo os cachos.
Tonalizante	Trata os cabelos, dando brilho e realçando a cor do fio. Também tem a função de matização (tirar o aspecto de amarelão).
Alongamento de unhas	O alongamento é feito com resina acrílica ou gel a partir da base da unha até o comprimento desejado. Indicado para quem tem o hábito de roer as unhas, para unhas fracas ou para alguma ocasião especial em que as unhas precisem estar impecáveis.
Bambu-terapia	Massagem realizada com óleo e manobras suaves utilizando o bambu.
Banho de sais	Banho realizado em banheira ou em ofurô, com sais de banho e espuma associado à cromoterapia (terapia das cores).
Drenagem Linfática	Realizada em todo o corpo ou em regiões com edema linfático. Tem o objetivo de reduzir o inchaço e melhorar a circulação, ajudando no processo inflamatório da celulite.
Esfoliação corporal	Realizada com um creme esfoliante para renovação celular.
Hidratação corporal	Hidratação feita com máscaras para diversos tipos de pele. Hidrata a pele profundamente.
Manthus	Aparelho para tratamento de gordura localizada, celulite e fibroses. Somente aplicado por fisioterapeuta.
Massagem relaxante	Realizada em todo o corpo, com ênfase nas costas, para promover relaxamento total e bem estar. Realiza-se movimentos suaves e rítmicos com creme ou óleo de diversos aromas (cada aroma tem um significado – calmante, estimulante, energizante...).
Massagem terapêutica	Realizada na região que apresenta dor ou desconforto muscular.
Massagem Modeladora	São realizadas manobras fortes e estimulantes na região em que se deseja reduzir medidas.
Quick Massage	Massagem rápida realizada em todo o corpo, com duração de 20 minutos, para promover sensação de relaxamento total e alívio do estresse.
Pedras Quentes	Massagem realizada com óleo e pedras vulcânicas aquecidas, que auxiliam na restauração do equilíbrio, diminuindo o estresse e o desconforto muscular.
Colocação de cílios	Os cílios postiços são colados fio a fio aos cílios naturais com uma cola preta de textura fina.
Esfoliação facial	Realizada com um creme esfoliante para renovação celular.
Hidratação facial	Hidratação feita com máscaras para diversos tipos de pele. Hidrata a pele profundamente.
Limpeza de pele	Remove as impurezas da pele, limpando os poros profundamente. Utiliza-se três aparelhos: Vapor de Ozônio, Hidrosux e Alta Frequência.
Peeling de cristal	Realizado com aparelho que libera micro cristais que escamam a pele superficialmente. Utilizado com o objetivo de amenizar manchas, linhas de expressão e acne. Considerado peeling superficial.
Peeling de diamante	Realizado com aparelho que possui uma ponteira de diamante que escama a pele superficialmente. Utilizado com o objetivo de amenizar manchas, linhas de expressão e acne. Mais abrasivo em comparação com o peeling de cristal.
Peelings químicos	Realizado com ácidos para promover uma escamação da pele e a conseqüente renovação das células. Utilizado com o objetivo de amenizar manchas, linhas de expressão e acne. Peelings de intensidade média à profunda.
Permanente de cílios	Técnica que alonga e curva os cílios, aumentando também sua espessura e o volume. Dura aproximadamente 40 dias.

## ANEXO C – PREÇO E TEMPO MÉDIO DOS SERVIÇOS

Serviços	Média de Duração	Concorrência		Bella Spa Urbano	
		Preço mínimo verificado	Preço máximo verificado	Preço promocional de inauguração	Preço normal
<b>Cabelo</b>					
Baby Liss	1h	A partir de R\$ 35,00	A partir de R\$ 42,00	A partir de R\$ 30,00	A partir de R\$ 35,00
Cauterização de fio	45min	R\$ 60,00 a R\$ 120,00	R\$ 80,00 a R\$ 200,00	A partir de R\$ 50,00	R\$ 60,00 a R\$ 180,00
Cellophane	2h	R\$ 60,00 a R\$ 100,00	R\$ 80,00 a R\$ 120,00	A partir de R\$ 50,00	R\$ 60,00 a R\$ 110,00
Chapinha	50min	R\$ 20,00	R\$ 25,00	A partir de R\$ 15,00	A partir de R\$ 20,00
Coloração	1h30min	A partir de R\$ 60,00	A partir de R\$ 70,00	A partir de R\$ 50,00	A partir de R\$ 60,00
Corte feminino	40min	R\$ 35,00 a R\$ 50,00	R\$ 70,00	R\$ 30,00	R\$ 40,00 a R\$ 50,00
Corte infantil	40min	R\$ 35,00	R\$ 40,00	R\$ 20,00	R\$ 25,00 a R\$ 35,00
Corte masculino	40min	R\$ 30,00	R\$ 50,00	R\$ 20,00	R\$ 25,00 a R\$ 35,00
Escova	30min	R\$ 20,00 a R\$ 42,00	R\$ 24,00 a R\$ 50,00	R\$ 15,00	R\$ 20,00
Escova Progressiva	4h	R\$ 150,00 a R\$ 350,00	R\$ 180,00 a R\$ 450,00	R\$ 120,00 a R\$ 300,00	R\$ 150,00 a R\$ 380,00
Escova definitiva	4h	R\$ 450,00 a 1000,00	R\$ 600,00 a R\$ 2.000,00	A partir de R\$ 400,00	R\$ 500,00 a R\$ 900,00
Hidratação	50min	A partir de R\$ 35,00	R\$ 36,00 a R\$ 120,00	R\$ 30,00	A partir de R\$ 40,00
Lavado	10min	R\$ 8,00	R\$ 12,00	R\$ 3,00	R\$ 7,00
Luzes	3h	R\$ 60,00 a R\$ 130,00	R\$ 70,00 a R\$ 130,00	A partir de R\$ 55,00	R\$ 65,00 a R\$ 120,00
Mechas	1h30min	R\$ 70,00 a R\$ 210,00	A partir de R\$ 90,00	A partir de R\$ 60,00	R\$ 70,00 a R\$ 150,00
Penteado	1h	A partir de R\$ 50,00	R\$ 80,00 a R\$ 120,00	R\$ 45,00	R\$ 60,00 a R\$ 80,00
Penteado de noiva	1h30min	R\$ 120,00	R\$ 150,00	R\$ 70,00	R\$ 90,00 a R\$ 100,00
Permanente	3h	R\$ 98,00 a R\$ 180,00	R\$ 98,00 a R\$ 180,00	A partir de R\$ 80,00	R\$ 90,00 a R\$ 160,00
Reflexos	1h30min	R\$ 60,00	R\$ 70,00 a R\$ 180,00	A partir de R\$ 60,00	R\$ 70,00 a R\$ 150,00
Relaxamento capilar	3h	R\$ 70,00 a R\$ 150,00	R\$ 98,00 a R\$ 180,00	A partir de R\$ 80,00	A partir de R\$ 100,00
Secagem	15min	R\$ 15,00	R\$ 20,00	R\$ 6,00	R\$ 12,00
Tonalizante	1h30min	A partir de R\$ 85,00	A partir de R\$ 120,00	A partir de R\$ 70,00	A partir de R\$ 80,00
<b>Pés/Mãos</b>					
Alongamento de unhas	2h	R\$ 100,00	R\$ 110,00	R\$ 80,00	R\$ 95,00
Aplicação de esmalte	20min	R\$ 10,00	R\$ 12,00	R\$ 6,00	R\$ 10,00
Francesinha	45min	R\$ 18,00	R\$ 20,00	R\$ 12,00	R\$ 18,00
Hidratação de mãos	1h	R\$ 25,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00	R\$ 25,00
Hidratação de pés	1h	R\$ 26,00	R\$ 31,00	R\$ 20,00	R\$ 27,00
Manicure	40min	R\$ 15,00	R\$ 17,00	R\$ 10,00	R\$ 15,00
Pedicure	40min	R\$ 20,00	R\$ 22,00	R\$ 13,00	R\$ 18,00
Pé e mão	1h30min	R\$ 30,00	R\$ 35,00	R\$ 19,00	R\$ 27,00
Unha decorada	4min	R\$ 2,00 (unidade)	R\$ 2,00 (unidade)	R\$ 1,00	R\$ 2,00
<b>Depilação</b>					
Axila	20min	R\$ 12,00	R\$ 15,00	R\$ 9,00	R\$ 12,00
Buço	15min	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 8,00	R\$ 10,00
Completa (meia perna, virilha, axila)	1h30min	R\$ 55,00	R\$ 78,00	R\$ 40,00	R\$ 55,00
Coxa	40min	R\$ 22,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00	R\$ 25,00
Meia Perna	40min	R\$ 18,00	R\$ 23,00	R\$ 18,00	R\$ 22,00
Masculina	1h	A combinar	A combinar	A combinar	A combinar
Perna inteira	1h	R\$ 32,00	R\$ 45,00	R\$ 32,00	R\$ 40,00
Rosto	40min	R\$ 14,00	R\$ 20,00	R\$ 12,00	R\$ 15,00
Sobrancelha	40min	R\$ 20,00	R\$ 30,00	R\$ 15,00	R\$ 20,00
Virilha	40min	R\$ 20,00	R\$ 35,00	R\$ 18,00	R\$ 22,00
<b>Estética Corporal</b>					
Bamboo-terapia	1h30min	R\$ 60,00	R\$ 120,00	R\$ 70,00	R\$ 100,00
Banho de sais	30min	R\$ 30,00	R\$ 50,00	R\$ 30,00	R\$ 40,00
Drenagem Linfática	45min	R\$ 60,00	R\$ 80,00	R\$ 55,00	R\$ 65,00
Esfoliação corporal	50min	R\$ 65,00	R\$ 80,00	R\$ 65,00	R\$ 75,00
Hidratação corporal	1h	R\$ 65,00	R\$ 100,00	R\$ 65,00	R\$ 75,00
Manthus	20min	R\$ 65,00	R\$ 80,00	R\$ 65,00	R\$ 75,00
Massagem relaxante	45min	R\$ 60,00	R\$ 100,00	R\$ 50,00	R\$ 70,00
Massagem terapêutica	30min	R\$ 60,00	R\$ 100,00	R\$ 60,00	R\$ 80,00
Quick Massage	20min	R\$ 20,00	R\$ 30,00	R\$ 14,00	R\$ 25,00
Modeladora	30min	R\$ 60,00	R\$ 100,00	R\$ 60,00	R\$ 80,00
Pedras Quentes	1h30min	R\$ 60,00	R\$ 120,00	R\$ 70,00	R\$ 100,00
<b>Estética Facial</b>					
Colocação de cílios	1h30min	R\$ 50,00	R\$ 120,00	R\$ 60,00	R\$ 90,00
Esfoliação facial	30min	R\$ 20,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00	R\$ 30,00
Hidratação facial	50min	R\$ 50,00	R\$ 55,00	R\$ 45,00	R\$ 55,00
Limpeza de pele	1h30min	R\$ 80,00	R\$ 120,00	R\$ 80,00	R\$ 100,00
Maquiagem	40min	R\$ 48,00	R\$ 60,00	R\$ 40,00	R\$ 60,00
Maquiagem de noiva	50min	R\$ 70,00	R\$ 80,00	R\$ 50,00	R\$ 70,00
Peeling de cristal	30min	R\$ 100,00	R\$ 200,00	R\$ 100,00	R\$ 150,00
Peeling de diamante	30min	R\$ 150,00	R\$ 250,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00
Peelings químicos	30min	R\$ 100,00	R\$ 250,00	R\$ 100,00	R\$ 180,00
Permanente de cílios	1h	R\$ 70,00	R\$ 90,00	R\$ 50,00	R\$ 80,00

## ANEXO D – CUSTO DAS INSTALAÇÕES

<b>INSTALAÇÕES</b>			
<b>Sistema de segurança</b>			
Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Detector movimento externo DGBS	4	R\$ 269,00	R\$ 1.076,00
Detector movimento interno PRO	11	R\$ 30,00	R\$ 330,00
Microcâmera colorida DN Sharp	10	R\$ 114,00	R\$ 1.140,00
Microcomputador	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Placa alarme+teclado+trafo+bateria+caixa	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Central de choque + fios + acessórios	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
CFTV acessórios + materiais gerais	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Mão-de-obra (instalação e configuração)	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>R\$ 7.096,00</b>	
<b>Equipamentos diversos</b>			
Item	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Microondas	1	R\$ 219,00	R\$ 219,00
Geladeira	1	R\$ 919,00	R\$ 919,00
Kit cozinha + Chapa de pia	1	R\$ 629,81	R\$ 629,81
Mesa	1	R\$ 285,12	R\$ 285,12
Cadeiras	4	R\$ 58,79	R\$ 235,16
Utensílios diversos	-	R\$ 300,00	R\$ 300,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>R\$ 2.588,09</b>	
<b>Reforma e decoração do imóvel</b>			
Item	Preço m <sup>2</sup> /unid	Total	
Piso	R\$ 38,45	R\$ 6.921,00	
Azulejo	R\$ 26,84	R\$ 402,60	
Rodapé	R\$ 3,30	R\$ 169,00	
Tinta acrílica	R\$ 89,00	R\$ 445,00	
Gesso acartonado	-	R\$ 450,00	
Louças e metais banheiro	R\$ 1.154,00	R\$ 1.154,00	
Materiais diversos	-	R\$ 450,00	
Fios, acessórios, mat. gerais iluminação	-	R\$ 250,00	
Mão-de-obra eletricitista	-	R\$ 500,00	
Mão-de-obra pedreiro	-	R\$ 4.000,00	
Luminárias	R\$ 51,79	R\$ 310,74	
Cortinas	R\$ 1.485,00	R\$ 1.485,00	
Condicionador de ar split	R\$ 1.199,00	R\$ 3.597,00	
Televisão	R\$ 1.790,00	R\$ 1.790,00	
Aparelho de DVD	R\$ 139,00	R\$ 139,00	
Utensílios diversos de decoração	R\$ 300,00	R\$ 300,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>R\$ 22.363,34</b>	
<b>TOTAL INSTALAÇÕES</b>		<b>R\$ 32.047,43</b>	

Fonte: Süd Tech, Lojas taqi.

## ANEXO E – CUSTO DOS MÓVEIS E EQUIPAMENTOS

<b>MÓVEIS E EQUIPAMENTOS</b>			
Item	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Telefone	2	R\$ 89,00	R\$ 178,00
Lavadora de roupas	1	R\$ 759,00	R\$ 759,00
Computador (modem, impressora...)	1	R\$ 1.999,00	R\$ 1.999,00
Console c/espelho - cabeleireiro	3	R\$ 780,00	R\$ 2.340,00
Lavatório	1	R\$ 1.690,00	R\$ 1.690,00
Poltrona - cabeleireiro	3	R\$ 1.390,00	R\$ 4.170,00
Cadeira de espera	6	R\$ 290,00	R\$ 1.740,00
Mesa de centro - sala de espera	1	R\$ 249,00	R\$ 249,00
Cadeira cliente - manicure	3	R\$ 290,00	R\$ 870,00
Carrinho auxiliar - cabeleireiro	3	R\$ 170,00	R\$ 510,00
Estufa de esterilização	2	R\$ 318,00	R\$ 636,00
Cirandinha - cadeira manicure/pedicure	3	R\$ 680,00	R\$ 2.040,00
Secador para cabelos c/tripé	1	R\$ 790,00	R\$ 790,00
Maca - esteticista	1	R\$ 689,00	R\$ 689,00
Balcão e cadeira - recepção	1	R\$ 699,00	R\$ 699,00
Armários	2	R\$ 359,00	R\$ 718,00
Escada com dois degraus (p/maca)	2	R\$ 69,00	R\$ 138,00
Maca - fisioterapeuta	1	R\$ 859,00	R\$ 859,00
Manthus	1	R\$ 15.600,00	R\$ 15.600,00
Aparelho Alta Frequência HTM	1	R\$ 340,00	R\$ 340,00
Aparelho Hidrosucção	1	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Aparelho Peeling de Cristal	1	R\$ 6.750,00	R\$ 6.750,00
Vaporizador com Ozônio HTM	1	R\$ 1.190,00	R\$ 1.190,00
Caneta Diamantada (Peeling de diamante)	1	R\$ 890,00	R\$ 890,00
Aparelho para depilação	2	R\$ 98,00	R\$ 196,00
Jogo de Bambu	1	R\$ 49,80	R\$ 49,80
Pedras vulcânicas	1	R\$ 119,10	R\$ 119,10
Aquecedor para pedras vulcânicas	1	R\$ 127,00	R\$ 127,00
Banheira para banho de sais	1	R\$ 2.999,00	R\$ 2.999,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 51.234,90</b>	

Fonte: Süd Tech, DBClean, Ferrante, Lojas taqi, Pedras Luz.

**ANEXO F – CAPITAL DE GIRO INICIAL**

<b>CAPITAL DE GIRO INICIAL</b>			
<b>Despesas administrativas</b>			
IPTU		R\$ 578,69	
Água		R\$ 200,00	
Luz		R\$ 598,76	
Telefone		R\$ 181,35	
Honorários Contábeis		R\$ 255,00	
Anúncio Hagah		R\$ 39,00	
Credenciamento Redecard		R\$ 54,00	
Pró-labore		R\$ 1.020,00	
Materiais de consumo diversos		R\$ 100,00	
Outras despesas		R\$ 80,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>R\$ 3.106,80</b>	
<b>Custos com mão-de-obra</b>			
Auxiliar de atendimento		R\$ 779,20	
Auxiliar de serviços gerais		R\$ 764,84	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>R\$ 1.544,04</b>	
<b>Estoque inicial</b>			
<b>Item</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor total</b>
Toalha para cabelo	30	R\$ 2,90	R\$ 87,00
Toalha para manicure	30	R\$ 1,70	R\$ 51,00
Toalha de banho	10	R\$ 12,50	R\$ 125,00
Shampoos 5L	3	R\$ 44,80	R\$ 134,40
Condicionadores 5L	2	R\$ 44,80	R\$ 89,60
Materiais diversos	-	R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>R\$ 587,00</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 5.237,84</b>	

Fonte: Pró Fashion Cosméticos e [www.toalhasparasalao.net](http://www.toalhasparasalao.net)

## ANEXO G – DEMANDA PREVISTA CENÁRIOS – ESPERADO, PESSIMISTA E OTIMISTA

Ticket Médio		Previsão da demanda - Cenário Esperado												
RS 40,00		Ano I												
Capacidade de atendimentos por dia	96	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Média mensal
Dias trabalhados no mês	26	Taxa de crescimento de 4% a.m.												
Capacidade total mensal	2496													
Atendimentos p/mês (Qtde)		624	649	675	702	730	759	790	821	854	888	924	961	781
Ociosidade		75%	74%	73%	72%	71%	70%	68%	67%	66%	64%	63%	62%	69%
Aproveitamento		25%	26%	27%	28%	29%	30%	32%	33%	34%	36%	37%	38%	31%
Receita Bruta (R\$)		24.960,00	25.958,40	26.996,74	28.076,61	29.199,67	30.367,66	31.582,36	32.845,66	34.159,48	35.525,86	36.946,90	38.424,77	31.253,68
		Ano II												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1123	1373	1248	1248	1248	998	998	998	998	1248	1373	1373	1154
Ociosidade		55%	45%	50%	50%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	50%	45%	54%
Aproveitamento		45%	55%	50%	50%	50%	40%	40%	40%	40%	40%	50%	55%	46%
Receita Bruta (R\$)		44.928,00	54.912,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	39.936,00	39.936,00	39.936,00	39.936,00	49.920,00	54.912,00	54.912,00	46.176,00
		Ano III												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1498	1747	1622	1622	1622	1248	1248	1248	1248	1248	1622	1622	1466
Ociosidade		40%	30%	35%	35%	35%	50%	50%	50%	50%	50%	35%	35%	41%
Aproveitamento		60%	70%	65%	65%	65%	50%	50%	50%	50%	50%	65%	65%	59%
Receita Bruta (R\$)		59.904,00	69.888,00	64.896,00	64.896,00	64.896,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	64.896,00	64.896,00	58.656,00
		Ano IV												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1622	1997	1622	1622	1622	1248	1248	1248	1248	1248	1622	1622	1498
Ociosidade		35%	20%	35%	35%	35%	50%	50%	50%	50%	50%	35%	35%	40%
Aproveitamento		65%	80%	65%	65%	65%	50%	50%	50%	50%	50%	65%	65%	60%
Receita Bruta (R\$)		64.896,00	79.872,00	64.896,00	64.896,00	64.896,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	64.896,00	64.896,00	59.904,00
		Ano V												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1622	1997	1622	1622	1622	1248	1248	1248	1248	1248	1622	1622	1498
Ociosidade		35%	20%	35%	35%	35%	50%	50%	50%	50%	50%	35%	35%	40%
Aproveitamento		65%	80%	65%	65%	65%	50%	50%	50%	50%	50%	65%	65%	60%
Receita Bruta (R\$)		64.896,00	79.872,00	64.896,00	64.896,00	64.896,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	49.920,00	64.896,00	64.896,00	59.904,00

Ticket Médio		Previsão das vendas - Cenário Pessimista												
RS 40,00		Ano I												
Capacidade de atendimentos por dia	96	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Média mensal
Dias trabalhados no mês	26	Taxa de crescimento de 4% a.m.												
Capacidade total mensal	2496													
Atendimentos p/mês (Qtde)		499	519	540	562	584	607	632	657	683	711	739	768	625
Ociosidade		80%	79%	78%	78%	77%	76%	75%	74%	73%	72%	70%	69%	75%
Aproveitamento		20%	21%	22%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	28%	30%	31%	25%
Receita Bruta (R\$)		19.968,00	20.766,72	21.597,39	22.461,28	23.359,74	24.294,13	25.265,89	26.276,53	27.327,59	28.420,69	29.557,52	30.739,82	25.002,94
		Ano II												
Atendimentos p/mês (Qtde)		899	1098	998	998	998	799	799	799	799	998	998	1098	924
Ociosidade		64%	56%	60%	60%	60%	68%	68%	68%	68%	68%	60%	56%	63%
Aproveitamento		36%	44%	40%	40%	40%	32%	32%	32%	32%	32%	40%	44%	37%
Receita Bruta (R\$)		35.942,40	43.929,60	39.936,00	39.936,00	39.936,00	31.948,80	31.948,80	31.948,80	31.948,80	31.948,80	39.936,00	43.929,60	36.940,80
		Ano III												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1198	1398	1298	1298	1298	998	998	998	998	998	1298	1298	1173
Ociosidade		52%	44%	48%	48%	48%	60%	60%	60%	60%	60%	48%	48%	53%
Aproveitamento		48%	56%	52%	52%	52%	40%	40%	40%	40%	40%	52%	52%	47%
Receita Bruta (R\$)		47.923,20	55.910,40	51.916,80	51.916,80	51.916,80	39.936,00	39.936,00	39.936,00	39.936,00	39.936,00	51.916,80	51.916,80	46.924,80
		Ano IV												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1298	1597	1298	1298	1298	998	998	998	998	998	1298	1298	1198
Ociosidade		48%	36%	48%	48%	48%	60%	60%	60%	60%	60%	48%	48%	52%
Aproveitamento		52%	64%	52%	52%	52%	40%	40%	40%	40%	40%	52%	52%	48%
Receita Bruta (R\$)		51.916,80	63.897,60	51.916,80	51.916,80	51.916,80	39.936,00	39.936,00	39.936,00	39.936,00	39.936,00	51.916,80	51.916,80	47.923,20
		Ano V												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1298	1597	1298	1298	1298	998	998	998	998	998	1298	1298	1198
Ociosidade		48%	36%	48%	48%	48%	60%	60%	60%	60%	60%	48%	48%	52%
Aproveitamento		52%	64%	52%	52%	52%	40%	40%	40%	40%	40%	52%	52%	48%
Receita Bruta (R\$)		51.916,80	63.897,60	51.916,80	51.916,80	51.916,80	39.936,00	39.936,00	39.936,00	39.936,00	39.936,00	51.916,80	51.916,80	47.923,20

Ticket Médio		Previsão das vendas - Cenário Otimista												
RS 40,00		Ano I												
Capacidade de atendimentos por dia	96	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Média mensal
Dias trabalhados no mês	26	Taxa de crescimento de 4% a.m.												
Capacidade total mensal	2496													
Atendimentos p/mês (Qtde)		749	779	810	842	876	911	947	985	1025	1066	1108	1153	938
Ociosidade		70%	69%	68%	66%	65%	64%	62%	61%	59%	57%	56%	54%	62%
Aproveitamento		30%	31%	32%	34%	35%	36%	38%	39%	41%	43%	44%	46%	38%
Receita Bruta (R\$)		29.952,00	31.150,08	32.396,08	33.691,93	35.039,60	36.441,19	37.898,84	39.414,79	40.991,38	42.631,04	44.336,28	46.109,73	37.504,41
		Ano II												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1348	1647	1498	1498	1498	1198	1198	1198	1198	1498	1498	1647	1385
Ociosidade		46%	34%	40%	40%	40%	52%	52%	52%	52%	52%	40%	34%	45%
Aproveitamento		54%	66%	60%	60%	60%	48%	48%	48%	48%	48%	60%	66%	56%
Receita Bruta (R\$)		53.913,60	65.894,40	59.904,00	59.904,00	59.904,00	47.923,20	47.923,20	47.923,20	47.923,20	47.923,20	59.904,00	65.894,40	55.411,20
		Ano III												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1797	2097	1947	1947	1947	1498	1498	1498	1498	1498	1947	1947	1797
Ociosidade		28%	15%	22%	22%	22%	40%	40%	40%	40%	40%	22%	22%	30%
Aproveitamento		72%	84%	78%	78%	78%	60%	60%	60%	60%	60%	78%	78%	71%
Receita Bruta (R\$)		71.884,80	83.865,60	77.875,20	77.875,20	77.875,20	59.904,00	59.904,00	59.904,00	59.904,00	59.904,00	77.875,20	77.875,20	70.387,20
		Ano IV												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1947	2396	1947	1947	1947	1498	1498	1498	1498	1498	1947	1947	1797
Ociosidade		22%	4%	22%	22%	22%	40%	40%	40%	40%	40%	22%	22%	28%
Aproveitamento		78%	96%	78%	78%	78%	60%	60%	60%	60%	60%	78%	78%	72%
Receita Bruta (R\$)		77.875,20	95.846,40	77.875,20	77.875,20	77.875,20	59.904,00	59.904,00	59.904,00	59.904,00	59.904,00	77.875,20	77.875,20	71.884,80
		Ano V												
Atendimentos p/mês (Qtde)		1947	2396	1947	1947	1947	1498	1498	1498	1498	1498	1947	1947	1797
Ociosidade		22%	4%	22%	22%	22%	40%	40%	40%	40%	40%	22%	22%	28%
Aproveitamento		78%	96%	78%	78%	78%	60%	60%	60%	60%	60%	78%	78%	72%
Receita Bruta (R\$)		77.875,20	95.846,40	77.875,20	77.875,20	77.875,20	59.904,00	59.904,00	59.904,00	59.904,00	59.904,00	77.875,20	77.875,20	71.884,80

## ANEXO H – ESTRUTURA DO FLUXO DE CAIXA

Investimento Inicial: R\$ 90.220,97	Ano I												Ano II
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
<b>SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	0,00	266,28	3.039,63	6.107,79	6.382,54	6.976,16	7.901,40	6.171,52	4.800,32	3.802,15	3.191,92	2.985,16	3.198,00
<b>INGRESSOS</b>	12.480,00	25.459,20	26.477,57	27.536,67	28.638,14	29.783,66	30.975,01	32.214,01	33.502,57	34.842,67	36.236,38	37.685,84	41.676,39
<b>Projeção de faturamento</b>	24.960,00	25.958,40	26.996,74	28.076,61	29.199,67	30.367,66	31.582,36	32.845,66	34.159,48	35.525,86	36.946,90	38.424,77	44.928,00
Recebimentos em cartão de crédito	0,00	12.480,00	12.979,20	13.498,37	14.038,30	14.599,83	15.183,83	15.791,18	16.422,83	17.079,74	17.762,93	18.473,45	19.212,39
Recebimento em cartão de débito	7.488,00	7.787,52	8.099,02	8.422,98	8.759,90	9.110,30	9.474,71	9.853,70	10.247,85	10.657,76	11.084,07	11.527,43	13.478,40
Recebimentos em dinheiro	4.992,00	5.191,68	5.399,35	5.615,32	5.839,93	6.073,53	6.316,47	6.569,13	6.831,90	7.105,17	7.389,38	7.684,95	8.985,60
Desinvestimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>DESEMBOLSOS</b>	12.213,72	22.686,85	23.409,41	27.261,91	28.044,52	28.858,42	32.704,89	33.585,21	34.500,74	35.452,90	36.443,14	37.473,00	40.462,27
<b>Custos com mão-de-obra indireta</b>	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84
Auxiliar de serviços gerais	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84	764,84
<b>Custos com mão-de-obra direta</b>	8.154,88	15.675,83	16.271,69	16.891,39	17.535,88	18.206,15	18.903,22	19.628,19	20.382,15	21.166,26	21.981,75	22.829,85	25.179,40
Repassse autônomos	7.375,68	14.896,63	15.492,49	16.112,19	16.756,68	17.426,95	18.124,02	18.848,99	19.602,95	20.387,06	21.202,55	22.050,65	24.400,20
Auxiliar de atendimento	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20	779,20
<b>Despesas com vendas</b>	187,20	631,49	656,75	683,02	710,34	738,75	768,30	799,03	831,00	864,23	898,80	934,76	1.009,39
Taxa cartão de crédito (3,5%)	0,00	436,80	454,27	472,44	491,34	510,99	531,43	552,69	574,80	597,79	621,70	646,57	672,43
Taxa cartão de débito (2,5%)	187,20	194,69	202,48	210,57	219,00	227,76	236,87	246,34	256,20	266,44	277,10	288,19	336,96
<b>Despesas Administrativas</b>	3.106,80	3.052,80	3.052,80	6.152,80	6.152,80	6.152,80	9.152,80	9.152,80	9.152,80	9.152,80	9.152,80	9.152,80	9.152,80
Pró-labore	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00
Aluguel	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
IPTU	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69	578,69
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Luz	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76	598,76
Telefone	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35	181,35
Honorários Contábeis	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00
Anúncio Hagah	39,00	39,00	39,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Máquina Redecard	54,00	0,00	0,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	69,00
Materiais de consumo diversos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Outras despesas	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
<b>Despesas Tributárias</b>	0,00	2.560,90	2.663,33	2.769,87	2.880,66	2.995,89	3.115,72	3.240,35	3.369,96	3.504,76	3.644,95	3.790,75	4.345,84
Simplex Nacional	0,00	2.560,90	2.663,33	2.769,87	2.880,66	2.995,89	3.115,72	3.240,35	3.369,96	3.504,76	3.644,95	3.790,75	4.345,84
<b>SALDO OPERACIONAL</b>	266,28	2.773,35	3.068,16	274,76	593,62	925,24	-1.729,88	-1.371,20	-998,17	-610,23	-206,76	212,84	1.214,12
<b>SALDO FINAL DE CAIXA ACUMULADO</b>	266,28	3.039,63	6.107,79	6.382,54	6.976,16	7.901,40	6.171,52	4.800,32	3.802,15	3.191,92	2.985,16	3.198,00	4.412,11

## ANEXO I – RELATÓRIO DAS ENTREVISTAS

O roteiro abaixo foi elaborado previamente para nortear as entrevistas realizadas com proprietárias de centros de beleza de Porto Alegre de maneira que pontos importantes não fossem esquecidos de serem abordados durante as conversas.

ROTEIRO:

1. Nome do salão/estética:
2. Localização:
3. Qual horário de funcionamento?
4. Qual a data de início das atividades:

### SERVIÇOS OFERECIDOS

Palavras-chave: depilação, corte, química, unhas, cílios, maquiagem, sobrancelha, penteado, massagens estéticas e relaxantes, tratamentos corpo

5. Quais os serviços oferecidos?

a) Cabelo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Mão/Pé: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Rosto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) Corpo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Tem pacotes

promocionais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### MÃO-DE-OBRA

7. Qual o número de colaboradores?
8. Quais as especialidades dos profissionais (massoterapeuta, fisioterapeuta, esteticistas, manicures, cabeleireiros, auxiliares...)?
9. Qual o vínculo empregatício?
10. Como é a remuneração?
  - 10.1 É percentual sobre os serviços prestados?
  - 10.2 O material é fornecido pelo salão/estética?

- 10.3 Qual o percentual praticado?

a) Cabelo-quím \_\_\_\_ b) Cabelo-corte \_\_\_\_ c) Manicure/Pedicure \_\_\_\_ d) Depilação \_\_\_\_ e) Massagens \_\_\_\_  
e) Outros \_\_\_\_

### ATENDIMENTO

11. Qual o tempo médio de atendimento?

- a) Cabelo-quím \_\_\_ b) Cabelo-corte \_\_\_ c) Manicure/Pedicure \_\_\_ d) Depilação \_\_\_ e) Massagens \_\_\_  
f) Outros \_\_\_

12. A maior parte dos atendimentos é com hora marcada?

13. Qual o nível de ociosidade/aproveitamento em relação à capacidade total do estabelecimento?

#### FATURAMENTO

14. Quais os serviços mais procurados? Maior faturamento (contribuição % dos serviços no faturamento)?

- a) Cabelo-quím \_\_\_ b) Cabelo-corte \_\_\_ c) Manicure/Pedicure \_\_\_ d) Depilação \_\_\_ e) Massagens \_\_\_  
f) Outros \_\_\_

15. Qual é o "ticket médio" por cliente?

16. Qual a época do ano de maior e menor faturamento?

17. É feita alguma previsão de demanda/faturamento? Como?

18. Qual a taxa de crescimento do faturamento nos primeiros anos?

19. Você considera a demanda estável?

20. Formas de pagamento? (participação % de cartão de crédito, de débito, cheque, dinheiro...)

21. Comercializa cosméticos e produtos de beleza?

22. E a tributação? É pelo Simples Nacional?

#### GASTOS

23. Quais as despesas? Fixas, variáveis, materiais, equipamentos?

24. Qual o consumo dos materiais? (esmaltes, acetonas, cremes...)

25. Faz alguma divulgação dos serviços? Qual meio (folders, jornal, flyers, TV...)?

#### FORNECEDORES

26. Quem são os fornecedores dos móveis e equipamentos? E dos materiais?

27. Como é feito o pedido e a entrega pelos fornecedores? De quanto em quanto tempo em média?

28. Quanto tempo dura os equipamentos? (secador de cabelo, chapinha...)

### ENTREVISTA 1 - REALIZADA EM 15/09/2010

PROPRIETÁRIA: Sra. Elisete

A entrevista ocorreu no próprio estabelecimento que funciona no Shopping Praia de Belas desde Dezembro/2000. A proprietária, formada em Ciências Contábeis, solicitou que o nome do seu estabelecimento fosse preservado.

Elisete informou que a empresa iniciou as atividades somente como salão de beleza, com um cabeleireiro e uma manicure e, aos poucos, foi aumentando o número de colaboradores, até que em 2007 alugou um espaço maior dentro do shopping e passou a oferecer também tratamentos para o corpo, como drenagem linfática e massagens relaxantes e estéticas, além de comercializar produtos de beleza. Ela disse que a demanda foi aumentando gradualmente ao longo dos

primeiros anos, e que viu que o negócio podia crescer e, então, resolveu apostar na expansão, sem ter certeza se o investimento iria valer a pena.

Hoje, vinte profissionais trabalham no centro, sendo duas recepcionistas, uma funcionária encarregada pela limpeza, quatro cabeleireiros, um auxiliar de cabeleireiro, oito manicures, uma fisioterapeuta, duas esteticistas e uma depiladora. Os profissionais revezam os horários para atender ao horário de funcionamento do shopping. Todos os profissionais trabalham como autônomos recebendo uma porcentagem pelos serviços praticados, com exceção das recepcionistas e da encarregada da limpeza, que trabalham sob o regime da CLT. Elisete citou que os percentuais praticados na sua empresa são os que se costumam praticar no mercado e variam em função do fornecimento ou não do material. Ela disse que optou por fornecer o material apenas para as manicures, pois normalmente são profissionais com baixa escolaridade e que apresentam maior rotatividade. Disse ainda que os outros profissionais, por ter um maior nível de instrução, costumam ser mais responsáveis, se atualizar e buscar seu aperfeiçoamento, e também a permanecer mais tempo na empresa, e que, portanto, fica sob responsabilidade deles a compra dos materiais. Os percentuais praticados são 40% para a empresa e 60% para os profissionais que fornecem os materiais, já as manicures recebem 45% e os outros 55% ficam para a empresa.

Elisete mencionou que cerca de 90% dos atendimentos ocorrem com hora marcada e que sua clientela costuma ser fiel. A maior parte dos clientes são funcionárias de órgãos públicos das redondezas, as quais pertencem à classe média alta, e também funcionários do shopping. Ela disse que não se preocupa em investir recursos em propaganda do estabelecimento, porque acredita que o que surte efeito mesmo é a propaganda boca-a-boca. Ressalta ainda que existe outro estabelecimento do mesmo nível do shopping e que não gostaria que mais uma empresa se instalasse no local, pois acha que isso poderia afetar seu faturamento.

Em relação à procura pelos serviços, foi informado que o serviço mais buscado é manicure, seguido pela pintura de cabelo e, em terceiro lugar, o corte de cabelo. No entanto, a proprietária não soube informar o quanto cada serviço representa no faturamento total, mas destacou que a comercialização de produtos alavancou as receitas da empresa. Ela disse ainda que no verão o faturamento é maior e que dezembro é o mês de maior demanda pelos serviços, sendo que o faturamento chega a ser o dobro do que a média dos outros meses. Falou também

que é em setembro que a demanda começa a aumentar e segue alta até março. Nos meses de inverno, quando começam as chuvas, a procura pelos serviços cai bastante.

Quanto à média de faturamento por cliente, Elisete disse que não tem como afirmar, pois nunca chegou a fazer essa estimativa, mas acredita que seja em torno de R\$ 50,00, ou até mais, porque um dos serviços mais procurados (manicure) está entre os mais baratos, mas tem muitos serviços com um preço maior, como as massagens e química nos cabelos. Enfatizou que esse valor não considera os cosméticos que, como ela mesma afirmou, são importados, de qualidade e que, por isso, tem um preço um tanto elevado. Ela não quis informar o faturamento total, mas falou que as despesas mensais são altas, pois só o aluguel é R\$ 15.000,00, além das taxas extras cobradas pelo shopping. Citou que a tributação é pelo Simples Nacional. Quando perguntado se existe alguma previsão de demanda e faturamento, a proprietária informou que é difícil estimar, mas afirmou que a ociosidade média mensal é de cerca de 40%.

Quanto às formas de pagamento pelos serviços, disse que somente cerca de 20% costuma ser em dinheiro e em cheque; os outros 80% são com cartão, sendo 60% das vendas a crédito e 40% com cartão de débito.

Foi feita referência também quanto aos fornecedores. Ela costuma trabalhar sempre com os mesmos: para materiais, Coprobel e Cosmobel; para móveis, Ferrante; para equipamentos, D&D. Disse que a empresa e os funcionários não compram muitos materiais de uma vez só e que não é necessário grandes estoques, pois os fornecedores trabalham com pequenas quantidades e o prazo de entrega é pequeno. Por fim, a proprietária prometeu enviar por e-mail uma tabela com os serviços praticados, preços e tempo estimado de cada serviço, a qual é utilizada pela recepcionista para marcação dos horários de atendimento.

## ENTREVISTA 2 - REALIZADA EM 22/10/2010

PROPRIETÁRIA: Sra. Malvina

A senhora Malvina é proprietária do centro de beleza "Mise en plis" localizado em um prédio comercial do bairro Menino Deus. A empresa iniciou as atividades recentemente, em Maio/2010, oferecendo os serviços de manicure/pedicure, podologia, cabeleireiro, depilação, maquiagem definitiva, design de sobrancelha,

cabelos afro, massagens relaxantes e shiatsu. No local, também são comercializados alguns produtos de beleza.

Atualmente são cinco profissionais autônomos que prestam serviço no estabelecimento, sendo que esse número deve aumentar para sete nos próximos meses. Conforme a proprietária informou, ela não exerce nenhuma atividade no centro, mas ela própria e a sua mãe é que marcam os horários de atendimento e, por isso, considera que ainda não há a necessidade de contratar uma recepcionista. Para a limpeza do estabelecimento, informou que uma diarista faz a limpeza do local duas vezes por semana.

Malvina disse que é normal nesse ramo que os profissionais desempenhem mais de uma atividade. Lá, por exemplo, existe uma podóloga, que também é manicure e depiladora. A massoterapeuta também realiza serviço de manicure. A cabeleireira também é manicure. E tem outra pessoa especializada em cabelos afro e outra que é só manicure. Todos os profissionais recebem 60% sobre os serviços prestados, sendo que todos são responsáveis por fornecer os materiais, inclusive as manicures. Salientou que o valor que é repassado aos autônomos é integral, não desconta nada de imposto nem taxas referentes aos recebimentos em meio eletrônico, e que procura orientá-los quanto ao pagamento dos impostos. A proprietária informou que o único controle que ela faz dos produtos é em relação à data de validade e que exige que só os cabeleireiros mantenham um pequeno estoque de produtos. Quanto à exigência de certas marcas e produtos, ela afirma que não estabelece nenhuma regra, apenas veta algumas marcas. E embora seja responsabilidade dos autônomos a compra de materiais e equipamentos, a proprietária sempre busca se informar sobre as novidades que surgem para orientá-los na aquisição dos produtos.

Quanto à procura pelos serviços, a proprietária comentou que manicure e pintura dos cabelos são bastante procurados, mas um serviço que tem sido muito procurado tanto por mulheres quanto por homens, é a *Quick Massage*, massagem relaxante, de custo relativamente baixo, que ajuda a aliviar o estresse de maneira rápida. Ela atribui isso ao fato da empresa estar localizada num prédio comercial. No entanto, fez questão de destacar que já tem bastante clientes moradores do bairro.

A proprietária, que é formada em Relações Públicas, informou que resolveu abrir o negócio para aumentar sua renda e que o seu contador fez um estudo de viabilidade baseando-se no faturamento do salão de beleza da esposa dele,

localizado numa galeria no bairro Bela Vista. Segundo ele, que possui também uma loja em outro ramo do setor de serviços, a recente crise não afetou o salão da sua esposa e que, inclusive, foi graças ao faturamento do salão que a outra loja não precisou fechar as portas. O que, de acordo com a Malvina, demonstra que a preocupação com a beleza está sendo prioridade no orçamento, principalmente entre as mulheres. No estudo, elaborado pelo contador, a expectativa foi de crescimento gradual na demanda e ela informou que, desde a abertura, mantém um arquivo em Excel com todos os atendimentos e o valor de cada serviço executado. Ela disse que o número de clientes está mesmo aumentando gradualmente, em torno de 4% a 5% ao mês, e que o ticket médio está próximo a R\$ 45,00. Mas destacou que em setembro houve uma pequena queda na demanda porque, segundo ela, foi um mês que choveu muito e que por isso afetou um pouco a procura pelos serviços.

Quanto às formas de pagamento, informou que aceita vários cartões, inclusive cheque e boleto bancário, principalmente quando o serviço é a domicílio. E afirmou que cartão de crédito é o meio mais utilizado pelos clientes, seguido pelos cartões de débito. Dinheiro e cheque não devem chegar nem a 20%.

Em relação à divulgação do negócio, Malvina informou que anuncia no Hagah e também fez panfletagem na abertura. Agora ela começou a promover uma ação promocional, de baixo custo, do tipo “retire seu brinde”, destinado aos funcionários do prédio comercial onde o centro de beleza está estabelecido, pois ela acha que muitos ainda nem perceberam que existe esse serviço no prédio, pois entram direto de carro pela garagem. A proprietária também está iniciando a prática de serviços a domicílio, pois não considera muito comum no ramo. Afirma também que, nesse ramo, os clientes costumam frequentar pela primeira vez um estabelecimento por comodidade ou por indicação de alguém que já freqüentou e gostou do serviço prestado.