

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA CRIAÇÃO DE
LOJA VIRTUAL DE ROUPA FEMININA NO MUNICÍPIO DE CASCAVEL**

CARLOS ALBERTO NOTARI

CASCAVEL - PR
2021

Carlos Alberto Notari

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA CRIAÇÃO DE
LOJA VIRTUAL DE ROUPA FEMININA NO MUNICÍPIO DE CASCAVEL**

**ANALYSIS OF ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY FOR THE CREATION
OF A VIRTUAL STORE IN FEMALE CLOTHES IN THE CITY OF CASCAVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Ronaldo Bulhões.

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Notari, Carlos Alberto

Análise de viabilidade econômica e financeira para criação de loja virtual de roupa feminina no município de Cascavel / Carlos Alberto Notari; orientador(a), Ronaldo Bulhões, 2021.

83 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

1. Análise financeira. 2. Gestão. I. Bulhões, Ronaldo.
II. Título.

CARLOS ALBERTO NOTARI

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA CRIAÇÃO DE
LOJA VIRTUAL DE ROUPA FEMININA NO MUNICÍPIO DE CASCAVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:




Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Cláudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Alexandre Florindo Alves

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Cascavel, 10 de março de 2021

AGRADECIMENTO

Ao meu irmão Luiz Silvio Notari, pelo incentivo, auxílio, infraestrutura, dedicação e apoio para que eu pudesse seguir em frente com meu aperfeiçoamento acadêmico.

Ao meu filho Felipe Ferraz Notari, pelo companheirismo, auxílio, apoio, estando ao meu lado durante todo o mestrado.

Ao meu Orientador, professor Ronaldo Bulhões, pela dedicação, apoio, auxílio, disponibilidade e confiança na elaboração deste trabalho.

Aos meus professores e colegas pelos momentos e conhecimentos compartilhados, em especial a colega Leticia Natânia Pereira Blanco Gerona pelos trabalhos realizados e convivência nos últimos meses.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da formação e que de alguma forma doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível, o meu muito obrigado.

Notari, C. A. (2021) Análise de viabilidade econômica e financeira para criação de loja virtual de roupa feminina no município de Cascavel. (Mestrado em Administração Profissional), UNIOESTE, Cascavel – PR, 83 p.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi de realizar uma análise de viabilidade econômico-financeira em uma loja física de roupas feminina com vistas a auxiliar a tomada de decisão de investimento para abertura de uma loja virtual no mesmo ramo. A metodologia utilizada caracteriza-se como um estudo de caso. Os dados foram analisados através de estatística descritiva com auxílio de tabelas, quadros e gráficos e os dados financeiros foram analisados e apresentados utilizando-se dos índices de avaliação financeira VPL, IL, TIR, TMA e *Payback*. Os resultados obtidos na análise dos índices financeiros comprovam a viabilidade da loja física de roupas feminina no período considerado, tendo condições de investimentos para a abertura da loja virtual. Como resultado deste estudo, fica a recomendação para que cursos de administração financeira sejam disponibilizados pelas Instituições de Ensino Superior (IES), de forma acessível aos empresários das pequenas empresas, visando, principalmente, melhor preparar os empresários para a gestão de seus negócios e diminuir o índice de mortalidade das pequenas empresas, como também fica a recomendação para que atividades de extensão universitária com estudantes dos cursos das áreas de administração, economia e ciências contábeis seja desenvolvidas através de consultoria em pequenas empresas.

Palavras-chave: Gestão. Estratégia. Análise econômica. Análise financeira.

Notari, C. A. (2021) Analysis of economic and financial viability for the creation of a virtual store in female clothes in the city of Cascavel. (Master's in professional administration), UNIOESTE, Cascavel - PR, 83 p.

ABSTRACT

The objective of the present work was to carry out an analysis of economic and financial viability in a physical store of women's clothing to assist in making investment decisions for opening a virtual store in the same branch. The methodology used is characterized as a case study. The data were analyzed using descriptive statistics with the aid of tables, charts and graphs and the financial data were analyzed and presented using the financial assessment indexes VPL, IL, TIR, TMA and Payback. The results obtained in the analysis of the financial indexes prove the viability of the physical store of women's clothing in the period considered, having investment conditions for the opening of the virtual store. As a result of this study, it is recommended that financial administration courses be made available by Higher Education Institutions, accessible to small business owners, aiming mainly at better preparing entrepreneurs for the management of their businesses and reducing the index of small business mortality, as well as the recommendation for university extension activities with students from courses in the areas of administration, economics and accounting sciences to be developed through consultancy in small companies.

Keywords: Management. Strategy. Economic analysis. Financial analysis.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	15
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	17
2.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO	17
2.1.1	Empreendedorismo no Brasil	18
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS	19
2.3	ANÁLISE FINANCEIRA	21
2.4	LOJA VIRTUAL: <i>E-COMMERCE</i>	26
2.5	<i>E-COMMERCE</i> E AS EXPERIÊNCIAS NO BRASIL E NO MUNDO.....	27
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	33
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	34
3.4	USO DOS DADOS E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	35
4	SITUAÇÃO PROBLEMA, ANÁLISE, DISCUSSÕES E DIAGNÓSTICO.....	36
4.1	O VAREJO DO SETOR DE MODA NO BRASIL	36
4.2	O MERCADO VAREJISTA DA CIDADE DE CASCAVEL - PARANÁ.....	39
4.3	ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA LOJA FÍSICA	41
4.3.1	ANÁLISE FINANCEIRA	41

5	PROPOSTAS DE MELHORIA E INTERVENÇÕES NA LOJA FÍSICA	51
5.1	ALTERAÇÕES DE CONTROLES E PROPOSTAS DE MELHORIAS	52
5.2	SAZONALIDADE, CONTAS A RECEBER E CAPITAL DE GIRO.....	55
5.3	REPOSIÇÃO DE ESTOQUE E FORNECEDORES.....	57
5.4	CONCORRÊNCIA DA LOJA FÍSICA	60
5.5	<i>MARKETING</i> E COMERCIALIZAÇÃO.....	63
5.6	ESTUDO DE VIABILIDADE PARA CRIAÇÃO DA LOJA VIRTUAL	66
5.6.1	Forma de criação e objetivo da loja virtual	66
5.6.2	Análise mercadológica	66
5.6.3	Estratégias e plano de <i>marketing</i> digital.....	68
5.6.4	Plataforma de <i>E-commerce</i>	69
5.6.5	Forma de pagamento na Loja Virtual	69
5.6.6	Logística de entrega.....	70
5.6.7	Mão de obra.....	70
5.6.8	Planejamento financeiro	70
5.6.9	Análise econômico-financeira do Investimento	71
6	RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	73
	REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo se manter ativo e ainda com lucro não é uma tarefa fácil, principalmente, para as pequenas empresas. Para isso é necessário muita criatividade e inovação para conquistar clientes, bem como manter uma boa gestão administrativa e financeira.

Eberle e Colauto (2015) afirmam que as pressões ambientais e o aumento da concorrência mercadológica aos quais as empresas estão expostas indicam a necessidade de posturas agressivas das organizações para que estejam ajustadas à necessidade do mercado operando com um processo de gestão para a tomada de decisões mais ágil e eficiente.

Nas pequenas empresas, o empreendedor pode ser o único que toma as decisões sobre a organização (Varis & Littunen, 2010). Neste sentido, Saunila (2016) complementa afirmando que as pequenas empresas diferem das grandes empresas por uma gestão personalizada e centralizada no proprietário. De modo geral, o nível administrativo das pequenas empresas é considerado bastante rudimentar, demonstrando uma alta fragilidade estrutural e de gestão, (Pinheiro, 1996).

Segundo Dos Santos Siqueira e Barbosa, (2017) é da cultura dos gestores das pequenas empresas sobreviver no mercado sem planejamento, e alertam que isso é perigoso, pois o futuro destas empresas, provavelmente, não será o crescimento, mas, unicamente, a sobrevivência. O maior problema das pequenas empresas é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam (Drucker, 1981).

As práticas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas fazem parte das falhas gerenciais. As causas da taxa elevada de mortalidade de micro e pequenas empresas estão fortemente relacionadas as falhas gerenciais na condução dos negócios, que podem ser relacionadas à falta de qualificação do empresário para a atividade gerencial, que envolve a falta de planejamento, de organização, de direção e de controle do seu empreendimento (SEBRAE, 2013a).

Em um estudo realizado pelo SEBRAE, as causas de mortalidade de micro e pequenas empresas diagnosticadas foram agrupadas em categorias, que são: falhas gerenciais, causas econômicas conjunturais, problemas de logísticas operacionais, e políticas públicas. Dentro de cada categoria os principais fatores encontrados foram: falta de capital de giro e problemas financeiros; falta de clientes; falta de mão-de-obra qualificada; e a falta de crédito bancário (SEBRAE, 2013b).

De acordo com Moraes, e Carneiro, (2017), os principais motivos que levam os empresários a encerrarem as atividades são a falta de capital de giro, a carga tributária elevada, a alta inadimplência e a falta de clientes. Outros fatores também influenciam, como a falta de conhecimentos gerenciais, forte concorrência, altas despesas administrativas e financeiras, instalações inadequadas e falta de mão-de-obra qualificada.

Conforme Matias e Júnior (2002), o ponto fraco das micro e pequenas empresas está ligado à má administração, que é responsável por 90% dos fracassos, sendo que um dos principais fatores de insucesso das micro e pequenas empresas é o fato de a administração estar concentrada nas mãos de uma ou de poucas pessoas, e muitas desconhecem os princípios de administração e instrumentos básicos de gestão.

SEBRAE (2013b) sustenta que o sucesso do negócio depende da capacidade do empresário administrar os recursos financeiros, de modo a garantir o capital de giro mesmo diante de situações adversas entre a saída e a entrada de capital.

Assaf Neto (2012) menciona que a gestão financeira pode assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de alocação dos recursos de capital da empresa, assim como, proporcionar o gerenciamento destes recursos de forma a manter a saúde financeira do empreendimento.

A gestão financeira eficiente é uma das etapas fundamentais para a realização de análise de investimentos. Para Assaf Neto e Lima (2010), realizar a análise de investimentos auxilia os empreendedores no processo de tomada de decisões, sendo um instrumento rápido, prático e seguro. A permanência de qualquer negócio no mercado depende da qualidade das decisões tomadas, principalmente, em momentos de crise econômica.

Conforme Rohden (2019), devido ao surgimento da internet surgiu a necessidade e oportunidade de um novo canal de vendas, o que chamamos de comércio eletrônico. Em inglês, *eletronic commerce*, dando origem a expressão abreviada *e-commerce*.

Os empreendedores, diante de crises, devem buscar alternativas de investimento para sobreviver e neste sentido, o comércio eletrônico (*e-commerce*), tem se tornado um dos principais investimentos na manutenção e ampliação de negócios. Segundo o E-bit (2019), as vendas pelo *e-commerce*, em 2019, se mantiveram em crescimento, apresentando um faturamento de R\$61,9 bilhões, um aumento nominal de 16,3% em relação a 2018, sendo que a categoria moda e acessórios está entre os produtos com maior volume de pedidos pelos consumidores na internet, sendo o principal segmento de atuação dos empreendedores virtuais.

Segundo Laudon e Traver (2018), o *e-commerce* envolve o uso da Internet da *World Wide Web* e de aplicativos e navegadores executados em computadores para realizar negócios.

O *e-commerce* pode ser definido como transações comerciais realizadas pelo ambiente da internet entre organizações e clientes. Verifica-se que as pequenas empresas estão surgindo como novos exploradores do *e-commerce*, seguindo o que já é adotado pelas grandes empresas (Drew, 2003).

Rodrigues (2014) afirma que a criação de uma loja de *e-commerce* apresenta inúmeras vantagens para o empreendedor e consumidores. Um *site* de comércio eletrônico não possui limites de horários, encontra-se constantemente acessível e permite atender consumidores de diferentes partes do país e do mundo. A adoção de soluções de comércio eletrônico permite às empresas novas oportunidades para a geração de renda, por meio de iniciativas como a expansão para novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Araujo & Zilber, 2013).

Outro fato que impactou o comércio varejista e que motivou o uso mais fortemente do comércio virtual foi a chegada da Covid-19, uma doença causada pelo coronavírus Sars-Cov-2 (síndrome respiratória aguda grave), que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus foi descoberto em 31 de dezembro de 2019 após casos registrados na China. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pelo novo coronavírus (Covid-19) constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia Organização Pan-americana da Saúde (OPAS, 2020).

De acordo com E-bit (2020), o surto da Covid-19 gerou um grande aumento nas vendas pelo *e-commerce*. Nos primeiros 15 dias de março de 2020, as vendas pelo *e-commerce* no Brasil aumentaram 40% em comparação com os primeiros 15 dias de março de 2019. O número de consumidores que passaram a utilizar o *e-commerce* para fazer compras também aumentou durante esse mês. As vendas pela internet, de produtos relacionados à saúde, aumentaram mais de 120% no País.

A Covid-19 provocou grandes mudanças no comércio varejista, onde lojas físicas se tornaram *e-commerce*, aumentando os investimentos em sites/plataformas de comércio eletrônico para gerar uma nova forma de vender e melhorar o atendimento aos consumidores. Os aplicativos de entrega ganharam força e capilaridade, e consumidores aprenderam com a quarentena (restrição de circulação de pessoas) se tornando consumidores digitais (E-bit 2020).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A loja de roupas femininas, objeto deste estudo, iniciou as atividades no ano de 2015, na cidade de Cascavel, Paraná. Está registrada como Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), modelo de empreendimento criado em 2011 com o objetivo de legalizar empreendimentos de sociedade limitada com apenas um sócio, no caso o proprietário, sendo optante do regime tributário Simples Nacional.

Definida como loja de rua, está instalada a uma quadra da Av. Brasil, principal avenida de comércio da cidade de Cascavel no Paraná, próxima à catedral, ou seja, no centro da cidade. O local é alugado e passou por uma reforma que deixou a loja com uma arquitetura e um visual externo atraente, com painel destacando o nome da loja. Não possui estacionamento próprio, mas a rua em que o estabelecimento está localizado possui uma grande quantidade de vagas rotativas numeradas, pagas através de aplicativo, o que facilita o acesso. Possui uma vitrine atraente e bem montada com dois manequins.

O interior da loja é moderno e, para exposição das roupas, utiliza duas araras, uma em cada lado da loja, com um balcão na frente de cada arara. O caixa fica localizado no fundo da loja em um balcão oval, onde fica a proprietária, tendo ao lado o provador. Há, ainda, um mezanino que é utilizado para armazenar o estoque.

A loja possui uma clientela fiel composta por mulheres com idades entre 16 e 35 anos, pertencentes às classes A e B, moradoras da cidade de Cascavel, no Paraná. Possui, também, algumas clientes de outros estados que acompanham as divulgações de fotos e vídeos dos produtos nas mídias sociais (Instagram), e realizam compras remotamente via *WhatsApp* e telefone. O atendimento da clientela é realizado pela própria proprietária e mais duas funcionárias, todas com conhecimento de moda, cores, coleções e tecidos, o que permite esclarecer, orientar e tirar todas as dúvidas das clientes.

O horário de atendimento aos clientes é das 09h às 18h, de segunda a sexta-feira, não fechando para o almoço. No sábado, a loja abre às 09 as 13h. As duas funcionárias são registradas. Uma delas trabalha das 9h às 12h e das 13 às 18h, com uma hora de almoço, e a outra trabalha das 09 às 13h e das 14 às 18h, também com uma hora de almoço, permitindo assim, o atendimento normal e ininterrupto das 09 às 18hs. As duas funcionárias recebem um salário um pouco acima do mercado e, em função disso, não recebem comissões sobre as vendas.

A empresária faz o controle do sistema de cartão utilizado, o qual permite vendas à vista, a prazo, débito e crédito, além de boleto bancário e emissão de *link* de pagamento o qual é utilizado normalmente nas vendas feitas pelas redes sociais. As vendas são, em sua grande maioria, a vista, no débito ou no crédito, quando realizadas a prazo é oferecido 30, 60 ou 90 dias para pagamento, uma vez que não utiliza e nem possui sistema de crediário próprio.

As compras dos produtos comercializados na loja são realizadas pela proprietária, feitas diretamente nas lojas atacadistas do bairro Bom Retiro em São Paulo. A proprietária viaja à São Paulo, todo início de mês, onde realiza as compras de reposição de estoque, visitando uma seleção pré-determinada de atacadistas, os quais vendem os modelos e estampas de preferência das clientes da loja. O estoque é repostado de acordo com as coleções e estação do ano, buscando as cores da moda. As reposições de estoque são realizadas com prazo de pagamento de 30, 60 e 90 dias, sendo este o prazo máximo dado pelos atacadistas. As mercadorias são despachadas via transportadora, chegando em no máximo dois dias.

Quando as mercadorias chegam na loja, são registradas no sistema de informática denominado Makito, dando entrada no estoque. Este sistema é utilizado para o controle do estoque e vendas diárias. Os registros são realizados pelas funcionárias, que também registram as vendas diárias. A proprietária utiliza o sistema para o controle diário das vendas, mas não utiliza todas as funcionalidades disponíveis, não emitindo relatórios que o sistema fornece, não tendo assim um controle atualizado do estoque. Como a empresária não faz uso de todas as funcionalidades do sistema de informática, os controles financeiros da loja são realizados através de uma planilha de Excel, onde a empresária realiza os registros das despesas fixas e variáveis. Nessa planilha, também é registrado o que foi pago e o que falta pagar, além do volume financeiro das vendas mensais.

O dinheiro recebido pelas vendas em um mês é utilizado para financiar as atividades do próximo mês. A maioria das vendas são à vista ou em 30 e 60 dias. A reposição de estoque (compras) é mensal com pagamentos em 30, 60 e 90 dias. Deste modo, os prazos de recebimentos são curtos, e a loja necessita das vendas das mercadorias para manter-se. Ocorre uma sobra mensal de estoque de 15%. Com a utilização deste formato de fluxo de caixa, a queda nas vendas afeta as atividades da loja e a reposição do estoque.

A loja não possui um controle efetivo do fluxo de caixa e bancos, bem como o controle de despesas fixas e variáveis não contempla a totalidade das contas. Falta também um controle mais efetivo do estoque e do preço de vendas praticado. Com os poucos controles praticados pela empreendedora, não é possível identificar, de forma confiável e rápida, se a loja de roupas está tendo lucros ou prejuízos e se conta com recursos financeiros para investimentos.

Sobre o marketing, a loja não faz nenhum tipo de divulgação nas mídias tradicionais. Somente realiza a divulgação nas mídias digitais, a exemplo do Instagram, com fotos e vídeos dos produtos.

Em razão desse contexto, a loja vem enfrentando dificuldades em identificar a real condição financeira. Como não mantém controles financeiros adequados, não tem como saber quais as reais condições de assumir riscos e fazer novos investimentos para expandir o negócio, como por exemplo abrir uma loja virtual (*e-commerce* de moda feminina), visando aumentar o faturamento e se tornar mais competitiva no mercado.

Diante do exposto, questiona-se: Existe viabilidade econômico-financeira para expandir a empresa abrindo uma loja virtual no ramo de moda feminina na cidade de Cascavel, Paraná?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é realizar uma análise de viabilidade econômica e financeira com vistas a auxiliar na tomada de decisão de investimento para abertura de uma loja virtual no ramo de roupa feminina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar um estudo do varejo do setor de moda feminina no ambiente do comércio Virtual;
- b) Realizar análise financeira da loja de roupas feminina;
- c) Realizar análise de viabilidade econômico-financeira, identificar as oportunidades, ameaças e definição de estratégias competitivas para abertura de uma loja virtual.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Quando um empreendedor decide fazer investimento em um novo negócio, sabe que o retorno do investimento não é a única razão dessa decisão, pois existem outros aspectos que

devem ser levados em consideração, como o crescimento e desenvolvimento econômico, financeiro e social da empresa.

Considera-se este estudo relevante sob o ponto de vista teórico, trazendo à tona a importância da gestão financeira para a viabilização e permanência do empreendimento, apresentando as perspectivas de ligação entre gestão financeira, empreendedores e o desempenho organizacional. Conforme Neves e Pessoa (2006), a ausência de um planejamento financeiro, aliado a outros fatores, quando da abertura ou ampliação de um negócio, faz com que os empresários fiquem de olhos vendados, sem rumo, e isso compromete a sobrevivência do negócio e do retorno do investimento.

Sob o ponto de vista prático, este estudo é relevante e se justifica uma vez que vai permitir conhecer a situação econômica e financeira do negócio, auxiliando a tomada de decisão para ampliação da empresa com a abertura de uma loja virtual, *e-commerce*, na cidade de Cascavel – Pr. Diante do cenário a ser estudado, acredita-se que os procedimentos metodológicos escolhidos, além de buscar o entendimento sobre a situação e a gestão financeira do empreendimento, deve auxiliar a empreendedora na identificação de possíveis dificuldades do dia a dia em relação as finanças, propiciando melhorias de gestão e uma visão das possibilidades de investimentos para a ampliação do negócio.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi estruturada da seguinte forma: no primeiro capítulo está disposta a introdução, a descrição do problema da pesquisa, a questão da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa e contribuição da produção técnica; no segundo capítulo estão as referências teóricas e práticas da literatura dando o suporte teórico que norteia o trabalho; no terceiro capítulo se apresentam os procedimentos metodológicos; no quarto capítulo é realizada a apresentação da situação problema, a análise dos dados, discussões, diagnóstico e interpretação dos resultados; no quinto capítulo são apresentadas propostas de melhorias e intervenções na loja física e estudo de viabilidade para criação da loja virtual; por fim, no sexto e último capítulo, foram abordados os principais resultados, conclusões e as considerações finais do trabalho.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

Conforme Brito *et al.* (2013), o termo empreendedorismo tem criação atribuída ao escritor e economista Richard Cantillon (séc. XVII), pois foi um dos primeiros a distinguir o empreendedor (pessoa que assume riscos) do capitalista (fornecedor de capital).

Segundo Dornelas (2001), uma figura importante para o empreendedorismo é a pessoa do empreendedor, identificado como aquele que detecta novas oportunidades e cria empreendimentos, assumindo riscos previamente calculados, visando obter retorno do investimento realizado. Empreendedores precisam ter capacidades estratégicas, ou seja, pensar em questões que o distingam de outros, e enxerguem aquilo que os demais não veem (Barros & Pereira, 2008).

Conforme GEM (2018), empreendedorismo é definido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

De acordo com Fillion (1999), empreendedorismo tem conotação prática, mas também implica em atitudes e ideias para desenvolver ou fazer coisas de diferente e novas maneiras. Já Pelogio (2011) considera empreendedorismo como o fenômeno de geração de empreendimentos, alicerçado tanto na criação de novas empresas, quanto na expansão de uma empresa já estabelecida, como a abertura de uma nova unidade de negócio ou uma filial.

Barreto (1998) define empreendedorismo como a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada. O autor considera assim o empreendedorismo como um comportamento ou processo voltado para a criação e o desenvolvimento de um negócio que trará resultados positivos.

Para que o empreendedorismo se desenvolva é necessária a figura do empreendedor, que, segundo Dornelas (2008), são definidos como indivíduos que fazem a diferença; visionários; sabem tomar decisões; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados; são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Para Chiavenato (2004), espírito empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos e a dinâmica de ideias. O empreendedor fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam, sendo ele que inicia um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Conforme *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* (2018) e Leite e Oliveira (2007), os indivíduos voltam-se para as atividades empreendedoras movidos, essencialmente, por duas razões: por necessidade ou por oportunidade. Empreendedores por necessidade são definidos como indivíduos que se engajam nas atividades autônomas, porque as opções para trabalho são ausentes ou insatisfatórias. Já os empreendedores por oportunidade, por sua vez, buscam criar empresas motivados pela percepção de uma oportunidade potencial de mercado, e convencidos de que poderão ser bem-sucedidos em empreendimentos (GEM, 2018).

Conforme Drucker (1987), a inovação é o elemento central da sociedade da informação, e como tal, principal instrumento de motivação dos empreendedores. Em uma sociedade globalizada, em que a comunicação e a informação circulam em tempo real, a inovação passa a se constituir no capital primordial do novo empreendedor.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

Dornelas (2001) aponta que o movimento em torno do empreendedorismo no Brasil teve início em 1990 quando foram criadas entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX). Como o ambiente político-econômico do país não era favorável antes desse período, não se falava em empreendedorismo e criação de pequenas empresas. O empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo.

Em 2018, dois em cada cinco brasileiros entre 18 e 64 anos estavam à frente de uma atividade empresarial ou tinham planos de ter um negócio. É o que mostra a pesquisa feita pelo GEM (2018), o qual verificou o segundo melhor desempenho para a taxa de empreendedorismo desde 2002, quando o índice começou a ser medido. A pesquisa mostra que a taxa total de empreendedorismo, que reúne novos empreendedores e donos de negócios já estabelecidos, chegou a 38%. Segundo esse indicador, aproximadamente 52 milhões de brasileiros em idade produtiva estavam envolvidos com alguma atividade empreendedora. A pesquisa foi realizada

em 49 países e, no Brasil, contou com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O percentual de empreendedores totais é o segundo maior registrado em toda a série histórica do *Global Entrepreneurship Monitor - Brasil*, ficando abaixo apenas do registrado em 2015 (39%) e representa um incremento de dois pontos percentuais em relação aos dois anos anteriores.

Um dos motivos para o aumento do empreendedorismo foi que, em 2019, o desemprego apresentou índices alarmantes. Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2019) indicam que a taxa de desemprego no primeiro trimestre de 2019, subiu para 12,7%, totalizando 13,4 milhões de brasileiros sem trabalho. Assim, o desemprego e a crise econômica são os principais fatores do aumento do empreendedorismo, especialmente por necessidade.

Apesar do aumento do número de empreendedores, o Brasil ainda enfrenta alta taxa de mortalidade e fechamento empresarial, segundo Data SEBRAE (2016), em pesquisa realizada sobre a sobrevivência das empresas, com uma amostra 2.006 empresas representativas do universo de empresas constituídas em 2011 e 2012, mostra-se que não há apenas um fator determinante do fechamento, mas uma combinação de “fatores contribuintes”, em especial: (1) o tipo de ocupação dos empresário antes da abertura (se desempregado ou não); (2) a experiência/conhecimento do empresário anterior no ramo; (3) a motivação para a abertura do negócio; (4) o planejamento adequado do negócio antes da abertura; (5) a qualidade da gestão do negócio; e (6) a capacitação dos donos em gestão empresarial.

Diante desse contexto, um empreendedor ao planejar a abertura ou ampliação de um negócio, deve elaborar um plano de negócio, bem como, realizar análise de viabilidade econômica e financeira visando conhecer melhor o mercado, o negócio em que está inserido e as possibilidades de retorno do investimento a ser realizado.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Para o empreendedor, que pretende investir em um novo negócio, planejamento é uma palavra vital nos dias de hoje, uma vez que o mercado é altamente competitivo e se não planejar, a chance de sucumbir é grande, sendo o plano de negócio uma das formas de planejamento.

Salim (2005) define plano de negócio como um documento que contém a caracterização do negócio, a forma de operar, as estratégias, o plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Dornelas (2008) segue a mesma linha e define plano de negócio como um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa e que a elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no ambiente de negócio.

Na visão de Dolabela (2012, p. 89). plano de negócio é um documento para descrever de forma completa os objetivos da empresa e como ela pretende atingir estes objetivos, sintetizando plano de negócio como:

- Uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho, de forma a diminuir incertezas e riscos;
- Uma forma de descrever um negócio: o motivo da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la, como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la;
- Uma descrição sobre o empreendimento e o potencial de sucesso ou o possível fracasso, descrevendo os obstáculos jurídicos ou legais, os riscos, e se a rentabilidade prevista será suficiente para garantir a sobrevivência do novo negócio;
- Um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos etc.;
- Um instrumento para obtenção de financiamento, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e de envolvimento dos empregados e colaboradores.

De acordo com o SEBRAE (2013, p. 5), o plano de negócios ajuda o empreendedor a compreender se a ideia é viável, identificando os pontos fortes e fracos do negócio, e deve conter, entre outros:

- a) Análise de mercado - o empreendedor deve estudar e conhecer o setor ao qual deseja se inserir, analisando clientes, concorrentes e fornecedores, que fazem parte do microambiente;
- b) Plano financeiro - é a parte mais complexa do plano de negócios. Evolve vários itens, tais como: Investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, estimativa do faturamento mensal da empresa, estimativa dos custos de

comercialização, estimativa dos custos com mão de obra, estimativa de custos fixos operacionais mensais e indicadores de viabilidade.

Para Kotler (1998), a importância do plano de negócios tem sido cada vez maior dentro da nova realidade de mercado, implicando em uma análise mais realista e sugerindo uma comparação com trabalhos que já foram realizados no passado.

Salim (2005) enfatiza a importância do plano de negócios e da clareza nas informações, sendo indispensável que o planejamento da empresa esteja feito de modo correto, que o negócio esteja completamente descrito e que o funcionamento esteja muito bem compreendido. Tais pontos evidenciam que mercado vai acolher o produto ou o serviço ou a solução que a empresa pretende oferecer.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Para Helfert (2000), qualquer negócio, grande ou pequeno, pode ser descrito como um sistema de relações financeiras e de movimentos de caixa acionado por decisões administrativas para gerar valor. A geração desse valor depende de um negócio positivo de fluxos monetários que superem as expectativas do investidor, tornando-se um negócio administrado com sucesso, com um sistema que gera fluxos monetários no devido tempo e mais ainda no futuro.

Segundo Zdanowicz (2009), fazer planejamento e análise financeira é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos para serem seguidos caso ocorram imprevistos. A ausência de planejamento financeiro, em longo prazo, é uma razão citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas.

Para Salazar e Benedicto (2004), a análise financeira deve ser utilizada por todas as empresas, independentemente do porte e do ramo de atividade, uma vez que as informações obtidas podem ser utilizadas no suporte às decisões estratégicas ou para expansão das atividades econômicas, sendo capazes de afetar os desempenhos financeiros futuros.

Para Matarazzo (2003), a análise das demonstrações financeiras exige conhecimento do que representa cada conta que nelas figura. Mesmo as operações de uma simples empresa comercial, transacionam uma certa quantidade de contas, e sem uma noção do que as contas representam, a interpretação das demonstrações financeiras fica prejudicada. O perfeito conhecimento do significado de cada conta facilita a obtenção de informações precisas.

Barbosa (2010) coloca que demonstrativos como Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial, dentre outros relatórios de análise financeira,

forneem informações relevante para a tomada de decisões e a sobrevivência das empresas. Tais demonstrativos são importantes em um mercado cada vez mais competitivo, onde a eficiência e a eficácia das decisões tomadas são fatores que podem determinar o sucesso ou o fracasso da empresa.

Segundo Neto (2012), a análise das demonstrações financeiras constitui um dos estudos mais importantes para as empresas, despertando interesse tanto para os administradores internos como para os analistas externos. A análise visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, a posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras.

Padoveze (2008) reforça que indicadores econômico-financeiros são os elementos que apresentam os resultados dos cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, buscando números que ajudem no processo de clarificação para o entendimento da situação da empresa, principalmente nos aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade. Complementando, Neto (2012) afirma que apesar da existência de alguns critérios sofisticados, o uso de índices constitui-se a técnica mais comumente empregada em estudos dessa natureza.

Os índices e técnicas básicas para realizar uma análise financeira de uma empresa são: Taxa Mínima de Atratividade (TMA), método Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Lucratividade (IL), método Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA), segundo Casarotto Filho e Kopittke (2010) e Souza e Clemente (2008), é uma taxa de juros que representa o mínimo que um investidor espera ganhar ao fazer um investimento ou ao máximo que alguém se propõe a pagar ao realizar um financiamento. No Brasil, normalmente a TMA é referenciada na taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação de Custódia)¹, que tem influência em todas as taxas de juros utilizadas nos empréstimos, financiamentos e investimentos.

A taxa mínima de atratividade (TMA) é levada em consideração nos métodos de análise econômica de VPL e TIR, que estimam a rentabilidade de um investimento e avaliam a viabilidade econômica de diferentes propostas (Assaf Neto & Lima, 2014).

O Valor Presente Líquido (VPL) conforme Silva e Fontes (2005) e Woiler e Mathias (2010) de um projeto de investimento pode ser definido como a soma algébrica dos valores descontados do fluxo de caixa a ele associado. Em outras palavras, é a diferença do valor

¹ A Taxa SELIC é considerada a taxa base da economia brasileira, uma vez que é utilizada pelo Copom (Comitê de Política Monetária) como um dos instrumentos de controle dos juros no país.

presente das receitas menos o valor presente dos custos. O cálculo do VPL se dá através da Equação 1:

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC}{(1+i)^t} \quad (1)$$

Onde:

- I = Investimento inicial;
- FC = Fluxo de Caixa;
- i = taxa de juros (TMA);
- t = período que vai de 1 a n.

O projeto que apresenta o Valor Presente Líquido (VPL) maior que zero (positivo) é economicamente viável. Quanto mais elevado o VPL, mais atrativo é o projeto.

VPL > 0 projeto viável;

VPL = 0 ponto de equilíbrio do projeto; e

VPL < 0 projeto inviável.

O Índice de Lucratividade (IL) é critério de análise que consiste em estabelecer a razão entre o valor presente das entradas líquidas de caixa do projeto e o investimento inicial. Conforme Woiler e Mathias (2010), este consiste na relação entre a soma do Valor Presente Líquido (VPL) do Fluxo de Caixa e o valor absoluto investido na implantação do projeto. O IL é calculado conforme Equação 2:

$$IL = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1+i)^t}}{I} \quad (2)$$

Onde:

- FC = Fluxo de Caixa;
- i = taxa de juros (TMA);
- t = períodos, que vai de 1 a n;
- I = investimento inicial.

O Índice de Lucratividade (IL) fornece informação semelhante ao Valor Presente Líquido (VPL) em termos de decisão para a escolha de investimentos, ou seja, para que o projeto seja viável, este projeto deve apresentar um IL maior que a unidade, portanto:

IL > 1 projeto viável;

IL = 1 ponto de equilíbrio do projeto; e

IL < 1 projeto inviável, pois não cobre o custo de capital da empresa.

Quanto mais elevado o IL mais atraente o projeto.

A Taxa Interna de Retorno (TIR), segundo Souza e Clemente (2008), é a taxa que anula o VPL de um fluxo de caixa, devendo ser interpretada como uma medida de risco da decisão. Para Woiler e Mathias, (2010); Motta e Calôba (2002) a TIR é um índice da rentabilidade de um investimento por unidade de tempo. A TIR representa a taxa de juros compostos que irá tornar o VPL de um investimento igual a 0 (zero). A TIR é calculada conforme Equação 3:

$$0 = VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FCt}{(1 + TIR)^t} = 0 \quad (3)$$

Onde:

FC = Fluxo de Caixa;

TIR = Taxa Interna de Retorno;

t = períodos, que vão de 0 a n.

O critério da TIR recomenda que um projeto será viável se a TIR for igual ou maior a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Sendo assim, a análise de qualquer investimento deve seguir os seguintes parâmetros:

TIR > TMA o projeto viável;

TIR = TMA reflete o ponto de equilíbrio do projeto; e

TIR < TMA o projeto inviável.

O *Payback*, de acordo com Rasoto *et al.* (2012) mostra o tempo necessário para que os benefícios do projeto restitua o valor investido, ou seja, para que as entradas de caixa se igualem ao que foi investido, sendo considerada uma medida de risco do projeto. Para Woiler e Mathias (2010) e Motta e Calôba (2002), o *Payback* é um indicador que determina o prazo de recuperação de um investimento, levando em conta, no cálculo, a atualização do Fluxo de Caixa a uma determinada TMA. A fórmula de cálculo do *Payback* está representada na Equação 4:

$$\text{Payback} = \text{Investimento} - \text{Fluxo de Caixa Descontado (até se tornar positivo)} \quad (4)$$

Ryba, Lenzi e Lenzi (2012) afirmam que este método é importante devido a simplicidade e possibilidade de utilização em situações que envolvam riscos, pois quanto menor o espaço de tempo do retorno, melhor. Se a resultante do *Payback* corresponder a um período maior ao tempo esperado pelo investidor, o projeto deve ser rejeitado. Caso contrário, deve ser aceito e ter sequência na análise (Macedo & Corbari, 2014).

Para o cálculo, podem ser utilizados dois tipos de *Payback*, o Simples (PBS) e o Descontado (PBD). O primeiro refere-se a uma forma de análise simples, onde os valores são considerados nominais, sem alterações ao longo do tempo. Desta forma, a análise se torna rápida, entretanto, menos precisa. Em contrapartida, o segundo tipo compreende valores reais analisados, com atualização do dinheiro ao longo do tempo. Assim, o método se torna mais complexo devido ao aumento nos cálculos, sendo mais preciso (Macedo & Corbari, 2014).

Cherobim, Lemes e Rigo (2017) descrevem o *Payback* descontado como um método de análise capaz de evidenciar o tempo necessário para recuperar o investimento inicial. De acordo com os autores, este método considera o valor do dinheiro no tempo, utilizando uma taxa de desconto para verificar o número de períodos em que o projeto recupera o valor inicial investido.

Outras questões importantes que se devem levar em consideração na ocasião da tomada de decisão, além das técnicas apresentadas, é o custo de oportunidade, que são as remunerações que serão descartadas para a realização do investimento; o risco do projeto em relação ao ganho a ser recebido; e a liquidez que é a velocidade de conversão do investimento em caixa.

2.4 LOJA VIRTUAL: E-COMMERCE

O *e-commerce* pode ser definido como transações comerciais realizadas pela internet (utilizando dispositivos como computadores, *tablets* ou *smartphones*) entre organizações e clientes, onde são realizadas trocas de dinheiro por produtos ou serviços (Laudon & Traver, 2016). Essa definição enquadra como *e-commerce* as transações cujos pedidos são realizados por esses métodos, mesmo quando o pagamento ou a entrega é realizado *off-line*.

Barbosa (2013) afirma que o *e-commerce* é uma das ferramentas que surgiu com a internet e que se destaca no ambiente empresarial por representar uma grande oportunidade estratégica. De acordo com Galinari *et al.* (2015), com as baixas barreiras de entrada, o comércio eletrônico é formado por grandes corporações e inúmeros pequenos varejistas que tendem a se especializar em determinados nichos ou segmentos de mercado. Sendo que, de acordo com Xie (2014), atuam no *e-commerce* empresas tradicionais de lojas físicas com iniciativas no comércio eletrônico, empresas exclusivamente virtuais e empresas originalmente virtuais que optam por ter posteriormente estabelecimentos físicos.

O *e-commerce* se transformou em uma das principais forças motrizes do mercado varejista brasileiro. Em 2017, mesmo sendo um ano envolto por uma crise econômica, o segmento, no comércio eletrônico, apresentou um crescimento de 7,5%. Mas o *e-commerce* não é importante apenas como um novo caminho para a expansão das vendas em um período de investimentos restritos, ele se transformou na mola mestra de um intenso processo de transformação digital pelo qual o mercado varejista está passando, conforme a Sociedade Brasileira de Vareja e Consumo (SBVC, 2018).

De acordo com a Oecd (2013), o impacto do *e-commerce* sobre a atividade não se resume a uma simples mudança na forma de transacionar bens ou serviço. As tecnologias associadas a essa modalidade de comércio vêm alterando toda a lógica da organização do mercado e das empresas do comércio varejista.

Concordando com a visão da Oecd (2013). Mendes (2013), por sua vez, afirma que o *e-commerce* foi uma das invenções que mais impactaram o século XXI, afetando o mercado varejista e tornando mais eficiente a maneira como a sociedade e as empresas se comunicam e realizam transações.

Nisar e Prabhakar (2017) destacam quatro principais diferenças entre as práticas de negócios tradicionais e o *e-commerce*. (i) A primeira é a localização. No comércio tradicional os clientes escolhem a loja mais próxima, no *e-commerce* a loja está disponível em nível global e 24 horas por dia. (ii) A segunda é o fato de que a ausência de loja física permite que as

empresas de *e-commerce* reajam rapidamente às mudanças externas. (iii) A terceira é a impossibilidade de testar produtos antes das transações ocorrerem, e a (iv) última é que os processos de *e-commerce* possuem características diferentes nos momentos de venda e de pós-venda. Assim o *e-commerce* oferece mais flexibilidade, maior alcance de mercado, estruturas de custo mais baixas, transações mais rápidas, linhas de produtos mais amplas, maior conveniência e personalização.

A implementação de uma Loja Virtual pelas pequenas empresas pode torná-las mais competitivas, uma vez que o *e-commerce* tem os custos operacionais e de transação menores, melhor comunicação e coordenação com os clientes, menor custo de divulgação, menos obstáculos e custos de logística de entrega dos produtos. Tais fatos ajudam as pequenas empresas a alcançar novos mercados, superando assim as restrições físicas e de tempo (Oecd, 2013; Savrul *et al.*, 2014).

O *e-commerce* inseriu o varejo no mundo digital, transformando a maneira como os consumidores se relacionam com as empresas, e como as empresas se comunicam, informam, vendem, interagem e se relacionam com consumidores. Essa transformação digital gera mudanças organizacionais e culturais, transformando estruturas, processos e modelos de negócio, levando o foco para a mobilidade e pela busca por clientes. As empresas precisam estar atentas, pois os consumidores brasileiros estão se movimentando mais rapidamente que o varejo na adoção do mundo digital e para muitas empresas a transformação digital ainda está somente na intenção (SBVC, 2018).

2.5 E-COMMERCE E AS EXPERIÊNCIAS NO BRASIL E NO MUNDO

Segundo o Portal Emarketer (2020), a tendência de crescimento do *e-commerce* é mundial, liderados por Ásia e Pacífico (+30,3%), o qual apresentou 24% de crescimento no mundo todo em 2018, atingindo uma marca de 2,9 bilhões de dólares em vendas. Na América Latina, o crescimento foi de 17,9% com relação ao mesmo período de 2017. Nas 10 principais empresas de comércio eletrônico dos EUA para 2020, a Amazon.com continua sendo a número um expoente indiscutível, mas há um novo número dois, a empresa Walmart.

Considerada o maior *e-commerce* do mundo, a *Amazon* iniciou o negócio pela internet em 1994, vendendo livros pela internet, tornando-se hoje a empresa de comércio eletrônico com maior receita e, sem dúvida, o maior conglomerado on-line do mundo. A *Amazon* possui uma completa gama de produtos, incluindo eletrônicos, roupas, *software*, suprimentos para animais

de estimação e livros. Em 2017, a *Amazon* gerou US\$177,9 bilhões em vendas líquidas. A empresa emprega 566.000 funcionários, refletindo o tamanho das operações da loja de *e-commerce* (SBVC, 2017).

De acordo com Rosa (2019), uma pesquisa realizada por *Internet Retailer e Bizrate Insights* em 2017 com 2.815 consumidores norte-americanos de *e-commerce*, mostrou-se que a *Amazon* já é o principal destino de busca em compras *online*, estando à frente do *Google*, maior *site* de busca do mundo.

A missão da *Amazon* é manter o foco em oferecer sempre aos consumidores produtos de alta qualidade, acompanhados do melhor serviço e aos preços mais baixos possíveis. Em outras palavras, dispor-se de produtos com preços razoáveis, uma ótima oferta e a maior disponibilidade possível. Jeff Bezos, presidente e CEO - *Chief Executive Officer* - da *Amazon* afirma: “Nosso objetivo é ser a empresa mais focada no cliente do mundo. O lugar onde as pessoas podem encontrar e descobrir tudo o que desejam comprar *online*” (Núñez Balladares *et al.*, 2019).

A empresa AliBaba, fundada em 1999, é outra gigante do comércio eletrônico, tendo origem na China. Iniciou os negócios visando o mercado atacadista *on-line*, mas hoje atende também ao consumidor final. O domínio absoluto da AliBaba na China, o terceiro maior mercado do mundo, foi o suficiente para incluí-lo na lista das principais empresas de comércio eletrônico (SBVC, 2017).

A grande difusão das atividades do AliBaba *Group* permitiu o seu desenvolvimento e crescimento de forma estável através de sua forte diversificação de negócios, como a venda de produtos de consumo em comércio eletrônico, pagamentos *online* e computação em nuvem, atingindo usuários em mais de 190 países (Wulf, 2010).

A empresa eBay, fundada em 1995, em San Jose, Califórnia, é uma das principais empresas de *e-commerce* do mundo. A plataforma de comércio eletrônico fornece um mercado para transações entre empresas e entre empresas e consumidores, possuindo uma variedade de categorias de produtos que cobrem quase tudo, utilizando um sistema semelhante ao oferecido pelo *site* Mercado Livre, aqui no Brasil. O que torna o eBay um *e-commerce* diferenciado e uma das 10 principais empresas do comércio eletrônico do mundo é o recurso de lances. As partes interessadas podem fazer lances para um produto e o maior lance recebe o produto. Toda transação de vendas na loja gera uma pequena participação no valor das vendas. Em 2017, essa pequena parcela acumulou receita de US\$9 bilhões (SBVC, 2017).

Um dos grandes diferenciais do eBay foi o lançamento do programa “*eBay International Market*”, que possibilita que os compradores, a partir de um *site* em um país, adaptado para o

idioma local e com as categorias de produtos mais adequadas para a região, possam ter acesso a ofertas de diversos outros países, desde que os vendedores destas ofertas aceitem fazer a entrega para o país do comprador. Especialmente nas áreas de livre comércio, isto aumentou exponencialmente o sortimento oferecido aos compradores (Bohrer e Dib, 2014).

A Zappos é uma loja de calçados considerada uma das principais empresas de *e-commerce* do ramo com o melhor suporte ao cliente do mundo. O objetivo sempre foi impressionar os clientes pelo excepcional atendimento. Como parte do atendimento diferenciado ao cliente, não cobram frete, custo de retorno ou custo de compra. Após a entrega, pode-se devolver os sapatos caso não se goste e recebe-se o dinheiro de volta. A empresa Amazon ofereceu comprar a empresa Zappos por US\$1.200 milhões em 2009, mas a proposta foi rejeitada (SBVC, 2017).

A Zappos é considerada uma das empresas que possui um dos mais altos padrões de atendimento do mundo. Nela, há uma equipe de funcionários que ficam 24h no Twitter à disposição, às vezes, postando alguma coisa engraçada, às vezes, dando um “bom dia” ou “boa noite”, ou conversando trivialidades com internautas. Não estão ali para vender, estão na rede social para interagir com o cliente. O próprio CEO - *Chief Executive Officer* - da empresa, Tony Hsieh, troca mensagens com consumidores, efetivos ou potenciais, pelo Twitter (Galindo & Santos, 2010).

A Rakuten é uma das principais empresas de *e-commerce* e o maior *site* de comércio eletrônico do Japão, onde 90% dos usuários da Internet registraram uma conta. Possui 40.000 empresas e ainda comprou vários ativos estrangeiros e os converteu em filiais. É considerada uma das maiores empresas de comércio eletrônico do mundo, com as transações globais subindo para 12,9 trilhões de ienes. Emprega mais de 10.000 funcionários e opera em 24 países (SBVC, 2017).

A japonesa Rakuten investiu na ampliação de sua penetração geográfica ao decidir entrar no mercado de livros digitais. Em 2011, adquiriu a canadense Kobo, fabricante do leitor digital de mesmo nome, e, posteriormente, a norte-americana *OverDrive* Holdings Inc., agregadora que opera a plataforma de distribuição de livros digitais *OverDrive*. Unindo suas aquisições à sua expertise em comércio de varejo on-line, a Rakuten não apenas se habilitou a disputar os mercados de *e-readers* e de *e-books*, como ampliou suas expectativas neste segundo mercado, ao se capacitar para competir também no negócio de assinaturas para acesso a conteúdo editorial digital (Mello *et al.* 2016).

Já no Brasil, são exemplos de lojas de *e-commerce* nacionalmente conhecidas, segundo Turban *et al.* (2010), a Submarino.com e Americanas.com, ambas pertencentes à empresa B2W,

sendo ela também detentora da marca Ingresso.com, que intermedia a venda de ingressos para cinemas, teatros, *shows*, jogos de futebol e eventos culturais.

Para França e De Siqueira (2003), a experiência da loja Pão de Açúcar Delivery também se soma à relação de lojas virtuais em operação, tendo sido analisada em um estudo sobre o varejo virtual como uma nova forma de relacionamento com o consumidor.

Outro exemplo de loja de *e-commerce* nacionalmente conhecida, conforme Santarosa (2016), é a empresa A Esportiva, que depois de mais de 50 anos de atuação no comércio tradicional, inovou ao adotar um modelo de negócio no qual os estabelecimentos físicos passaram a coexistir com um canal virtual. Assim, em 2010, a rede varejista, que até então restringia a presença na internet a um *website* institucional, inaugurou a loja de *e-commerce* A Esportiva, passando a concorrer com dois grandes do comércio eletrônico, a Centauro e Netshoes.

Santarosa (2016) destaca ainda que a Netshoes, comércio eletrônico de artigos esportivos, fundada como loja física de calçados em São Paulo, em 2000, onde, após dois anos de trabalho, lançou-se a loja virtual na internet, ampliando o foco das vendas para todo o mundo dos esportes. No ano de 2007, a empresa focou seus esforços para as vendas exclusivamente no comércio eletrônico, fechando todas as lojas físicas, e se tornaram o maior *e-commerce* de artigos esportivos do mundo, com operações no Brasil, Argentina e México.

De acordo com o relatório E-bit (2019), o comércio eletrônico, no Brasil, vem crescendo mais que as lojas tradicionais. Mesmo em um ano turbulento, com eventos como a Copa do Mundo, eleições, alta do dólar e os impactos da Greve dos Caminhoneiros, o comércio eletrônico manteve a curva de crescimento em 2018 e registrou faturamento de R\$53,2 bilhões, alta nominal de 12%, comparado a 2017. Já são 58 milhões de consumidores, ou seja, 27% da população, o que representa um crescimento de 6% em relação ao ano anterior. O setor é fomentado, principalmente, pelo crescimento no número de pedidos, que, em 2018, alcançou a marca de 123 milhões, e o ticket médio de compras foi de R\$434, alta de 1%.

O Brasil é o mercado mais desenvolvido em termos de *e-commerce* na América Latina, com importância nas vendas de 4,3% e crescimento de dois dígitos (12%). Os mercados mais incipientes como a Argentina também apresentam números expressivos de crescimento (37,5% em 2018 em comparação com 2017), mas contam com altas taxas de inflação (40,5%) (E-bit, 2019).

A economia brasileira segue em processo de recuperação e o comércio eletrônico pode ter um papel fundamental neste momento. O *e-commerce* aparece, inclusive, como oportunidade para empreendedores que precisam de uma fonte de renda complementar.

Produtos de beleza, no Brasil, têm um grande mercado. No entanto, vender estes produtos pela internet apresentava uma dificuldade devido ao fato de as clientes não poderem experimentar os cosméticos, gerando uma grande resistência de compras no comércio eletrônico. Todavia, foi uma grande oportunidade para a empresa Beleza na Web com a criação do *e-commerce*. A empresa superou essa resistência ao trazer profissionais de beleza conhecidos para criar conteúdo e endossar os produtos, também apostou em linhas profissionais, que são mais difíceis de encontrar no varejo físico. Em 2017, apesar de enfrentar a concorrência das grandes empresas do setor, o *e-commerce* da Beleza na Web tem um faturamento de cerca de R\$200 milhões ao ano (SBVC, 2017).

Um grande case de comércio eletrônico brasileiro é o Magazine Luiza, que deu início ao que seria o embrião de loja *e-commerce*, utilizando terminais multimídia, onde era possível fazer compras na loja sem que a loja tivesse produtos em exposição ou mesmo em estoque. Com isso, a organização criou o primeiro modelo de comércio eletrônico. Em 1999, o conceito de loja virtual, criado pela marca no começo da década, foi levado para a internet. A Magazine Luiza leva a sério o conceito de multicanal. A preocupação não é apenas estar presente onde o consumidor está, mas também oferecer uma experiência de compra *omnichannel*. Com a integração das operações entre todos os canais, o cliente percebe o mesmo padrão de serviço onde quer que esteja. Com esses diferenciais, a Magazine Luiza se tornou um dos cases de sucesso no *e-commerce* brasileiro, mesmo com origem no varejo físico (Michelon *et al.* 2018).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Mota-Roth e Hendges (2010), a metodologia de pesquisa tem por objetivo apresentar dados e métodos a serem adotados para responder o problema de pesquisa. A metodologia descreve os procedimentos de coleta e análise dos dados e os materiais que levam à obtenção dos resultados.

Quanto a natureza, este estudo pode caracterizar-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que pretende servir de suporte à gestão empresarial, que, conforme Da Silva e Menezes (2005), objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática na busca de soluções de problemas específicos.

Quanto a forma de abordagem, este estudo pode ser considerado uma pesquisa de abordagem qualitativa, que conforme Creswell (2014), conceitua a abordagem qualitativa como um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.

Este estudo também se caracteriza como uma pesquisa descritiva, Moresi, (2003), uma vez que evidenciou um estudo de viabilidade analisando correlações entre variáveis quantitativas qualitativas. Conforme Cervo e Bervian (2011), quando o estudo busca observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos sem manipulação, é considerado um estudo do tipo descritivo exploratório, não se estabelecendo hipóteses, somente objetivos para orientar a pesquisa.

Sendo considerado um estudo de caso, Révillion (2003), uma vez que busca examinar fenômenos no ambiente natural visando obter informações dos objetos pesquisados, abordado neste estudo pela busca do entendimento da situação econômico-financeira e a análise de viabilidade para abertura de uma loja virtual pelo empreendedor. Segundo Boyd *et al.* (1989) e Mattar (1994), estudos de caso permitem aprofundar o conhecimento de problemas complexos e sistêmicos pela observação da dinâmica e interação com os múltiplos fatores.

Este estudo caracterizou-se, também, por se utilizar de uma revisão bibliográfica na busca de referências sobre empreendedorismo e empreendedor, gestão de pequenos negócios, plano de negócios, análise de mercado, gestão financeira, análise financeira, o *e-commerce* e as experiências no Brasil e no mundo, sendo itens que compõem o referencial teórico, servindo de base para este estudo. Segundo Boccato (2006), a revisão bibliográfica busca a identificação de

um problema através de referenciais teóricos publicados, trazendo subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, e o enfoque e perspectivas de como o assunto foi apresentado e tratado na literatura científica.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa é direcionada a um estudo de caso de uma loja de roupas feminina, que atua no ramo de varejo, operando com uma loja física, na cidade de Cascavel, no Paraná, e que planeja expandir os negócios abrindo, também, uma loja virtual, um *e-commerce* de moda feminina, visando aumentar o faturamento e se tornar mais competitiva no mercado. Neste contexto, o estudo fica delimitado a identificar a situação econômico-financeira, mercadológica da loja de roupas feminina e a análise de viabilidade econômico-financeira para abertura da loja virtual. Prodanov e De Freitas (2013) definem a delimitação da pesquisa como a descrição objetiva e eficiente da realidade empiricamente observável, isto é, daquilo que pretendemos estudar, analisar, interpretar ou verificar por meio de métodos empíricos.

A base de dados para compor o referencial teórico e que deram suporte nas análises realizadas, foram obtidas por meio de revisão bibliográfica. Segundo Rampazzo (2005), a revisão bibliográfica se caracteriza pelo levantamento de informações de materiais já publicados. Ou seja, que é realizada através do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas em livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Os dados utilizados na análise econômico-financeira, visando identificar a situação atual da empresa, foram obtidos através dos pequenos registros de movimentações financeiras, vendas, faturamento e estoques mantidos em planilha eletrônica e por meio de entrevista semiestruturada com a empresária responsável pela loja.

Realizou-se também um estudo de mercado do ramo de roupas feminina no setor que a empresa atua, bem como a busca de dados e informações necessárias para análise de viabilidade para abertura de uma loja virtual. Segundo Dornelas (2008), na análise de mercado, deve-se identificar como o mercado está segmentado, as tendências do setor e do segmento específico, as tendências de consumo, os novos ingressantes nesse mercado, os fornecedores, entre outros.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos com a revisão bibliográfica em artigos, teses e dissertações serviram de base para a construção do referencial teórico. Por outro lado, os dados utilizados na análise econômica e financeira, visando identificar a situação atual da empresa, foram obtidos através dos registros de movimentações financeiras, vendas, faturamento e estoques e por meio de entrevista semiestruturada com a empresária responsável pela loja.

Após a coleta dos dados dos registros das movimentações financeiras, vendas, faturamento e estoques, foi realizada a análise e interpretação. O objetivo foi de organizar os dados de modo sistemático de forma que possibilitassem o fornecimento de respostas ao problema investigado. Segundo Gil (2008), a análise consiste em organizar e condensar os dados, a fim de fornecer respostas ao problema. Já a interpretação procura um sentido mais amplo das respostas, mediante a união deste com outros conhecimentos já adquiridos.

A organização dos dados foi realizada através de tabulação, objetivando a elaboração do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), dos anos referentes aos registros fornecidos. Devido ao fato de a empresária não possuir um controle e registro completo de todas as receitas e despesas, para a elaboração do DRE foi necessário fazer uma análise cuidadosa das despesas e receitas registradas, além de entrevista com a esta para identificação de itens faltantes ou incompletos.

De acordo com Ehrhardt e Brigham (2012), o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) apresenta os resultados financeiros quantitativos permitindo elucidar o porquê de determinado resultado, proporcionando uma análise e uma breve discussão sobre acontecimentos futuros que poderão afetar diretamente as operações.

Rigo (2006) afirma ainda que, além de determinar o lucro ou prejuízo da empresa, o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) identifica a destinação dos recursos como também serve de base para a análise de alguns indicadores financeiros.

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) serviu de base para a análise econômico-financeira da empresa, utilizando-se os índices Taxa Mínima de Atratividade (TMA), método Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Lucratividade (IL), método Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*.

Por meio destes índices, busca-se avaliar as condições econômicas e financeiras da empresa, informações estas que servirão de base para a tomada de decisões das operações atuais e futuras.

3.4 USO DOS DADOS E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Diante desse contexto, este estudo foi desenvolvido com os seguintes objetivos: Analisar os controles financeiros da loja de roupas feminina buscando identificar as movimentações financeiras, os fluxos de caixa e bancos, os custos fixos e variáveis, o estoque de mercadorias, e os preços praticados, visando a apuração dos dados de forma a permitir a análise da situação econômica e financeira do negócio.

Buscar indicadores que mostrem o nível de crescimento e lucratividade, permitindo assim subsidiar a empresária com dados e informações que deem suporte na decisão pelo investimento no comércio virtual.

Identificar a viabilidade econômica e financeira para investimento na abertura de uma loja virtual. Realizar um estudo do setor do varejo de moda feminina no ambiente do comércio virtual visando identificar o enquadramento da loja de roupas feminina neste mercado e a aceitação dos produtos comercializados.

Realizar um estudo para identificar as oportunidades e ameaças do mercado virtual de roupas femininas, bem como, definir estratégias competitivas e de gestão da empresa para atuar nessa nova modalidade de negócio que permita aumentar a clientela e o faturamento e a lucratividade da empresa.

Como limitações de pesquisa, destaca-se a falta de controles mais elaborados sobre o fluxo de caixa e bancos, estoque, preço de venda, capital de giro e dos custos fixos e variáveis da loja.

4 SITUAÇÃO PROBLEMA, ANÁLISE, DISCUSSÕES E DIAGNÓSTICO

4.1 O VAREJO DO SETOR DE MODA NO BRASIL

O varejo do setor da moda no Brasil tem se destacado, principalmente, em razão do poder de compras dos brasileiros, que tem permitido a utilização de parte do seu orçamento para a compra de peças de vestuário. As vendas no varejo do setor de moda somaram R\$220 bilhões em 2017, 9% mais que em 2016, com 6,2 bilhões de peças vendidas. Em 2018, o crescimento foi um pouco menor, ficando em R\$225 bilhões. Isso se deve ao comportamento do brasileiro das classes C e D, que tendem a gastar todo o seu orçamento em consumo, em vez de fazer investimentos. Como a moda está intimamente ligada ao *status* e à estética do indivíduo, ela está sempre se modificando e se adaptando às novas tendências (Febratex, 2019).

O comércio varejista de moda e acessório, com mais de 1,05 milhão de empresas, é o ramo de atividade com maior número de empresas ativas no Brasil, o que corresponde a 83,3% do total de empresas. Os estados brasileiros com maior concentração de comércio varejista de moda e acessórios são: São Paulo (+ de 250 mil empresas deste setor), Minas Gerais (+ de 100 mil), Rio de Janeiro (+ de 90 mil), Rio Grande do Sul (+ de 80 mil), Paraná (+ de 60 mil), Bahia (+ de 60 mil), Santa Catarina (+ de 40 mil), Ceará (+ de 30 mil), Goiás (+ de 30 mil) e Pernambuco (+ de 30 mil) (Fenaju, 2019).

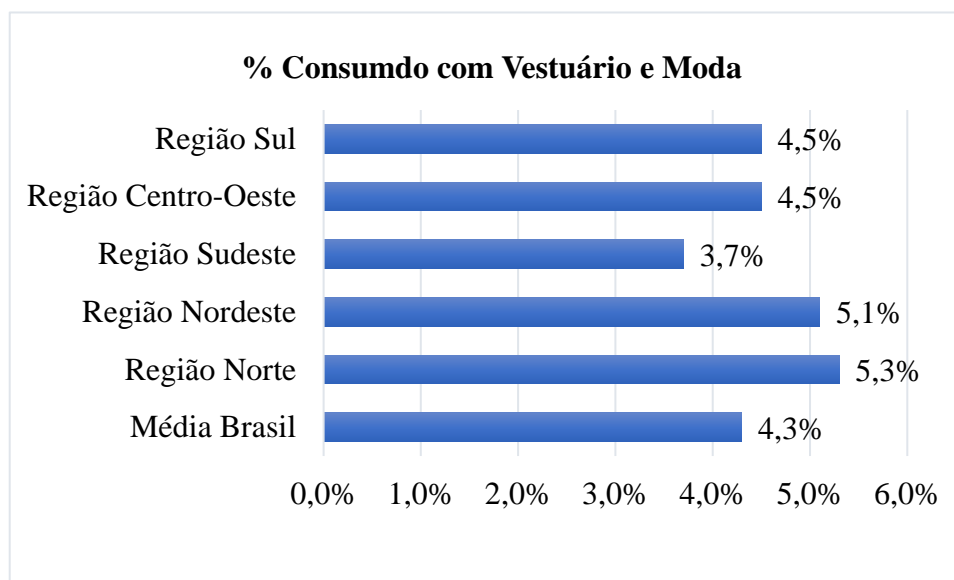
De acordo com Iemi, (2020), o varejo de vestuário fechou o ano de 2019 com um faturamento de R\$229,5 bilhões, um crescimento de 1,7% sobre 2018. Em volumes, 2019 ficou em 6,25 bilhões de peças vendidas, com crescimento de 0,6%. Com esses números, o mercado brasileiro de moda é o quinto maior consumidor de roupas no *ranking* mundial.

O conjunto de fatores que influenciaram o comércio varejista a partir de 2018 foram: i) inflação controlada; ii) sucessivos cortes na taxa de juros, mantendo-a no patamar mais baixo da história e tornando as linhas de crédito mais baratas. Com isso, a demanda das famílias por crédito para expansão dos gastos teve um crescimento; iii) liberação dos recursos do FGTS e PIS/Pasep no segundo semestre de 2019, o que impulsionou as vendas nas principais datas do comércio nacional (*Black Friday* e Natal) (Lafis, 2020).

Conforme o IBGE (2019), as despesas de consumo são aquelas feitas para aquisições de bens e serviços utilizados para atender diretamente às necessidades e desejos pessoais das famílias e seus integrantes. Em média, as despesas de consumo representam 81,0% do salário referente aos gastos das famílias brasileiras. O percentual de despesas salariais de consumo com

vestuário e moda (Gráfico 1) varia de acordo com a região, sendo que a média Brasil é de 4,5% do salário, chegando a 5,3% do salário na região norte.

Gráfico 1 – % Consumo com Vestuário e Moda no Brasil



Fonte: SEBRAE (2019) (Adaptado).

O comércio varejista corresponde a 43,0% do comércio geral e 12,0% do PIB brasileiro, ele também é o mais sensível às oscilações da economia e, por isso deve se adaptar rapidamente ao mercado e suas tendências. As tendências que afetam o varejo de moda são importantes para qualquer segmento de negócio. Por exemplo, os nichos do varejo da moda; o comportamento do consumidor; as vendas do segmento e o papel dos influenciadores de moda são fatores que podem inspirar também outros segmentos (Globo, 2019).

A participação do comércio varejista geral no PIB brasileiro vem sendo alavancada, principalmente, pelo aumento das compras realizadas no comércio varejista virtual. Tal fato fica evidenciado quando se verifica a evolução dos resultados do comércio virtual em 2019, cujo faturamento foi de R\$61,9 bilhões, um crescimento de 16,3% se comparado com 2018 (Ebit, 2020). O crescente acesso à tecnologia no país, a confiança do consumidor na segurança da compra, a agilidade, a facilidade e outros aspectos fazem com que as vendas em plataformas *online* evoluam, mesmo em períodos de recessão (SEBRAE 2019).

Conforme Albertin (2016), projeções para o comércio varejista virtual apontam para a continuidade dessa alta. Mesmo a economia apresentando retração desde meados de 2014, o avanço tem ocorrido e o segmento do comércio varejista virtual exhibe índices positivos (Ebit, 2019). Essa tendência de crescimento do comércio varejista virtual deve se manter forte, com

crescimento acima da média uma vez que a cauda do *e-commerce* é longa, dando sustentação a toda a cadeia varejista (SBVC, 2019).

A utilização do comércio varejista virtual tem mudado o comportamento das pessoas ao produzir um novo perfil de consumidores, definindo clientes mais participativos, uma vez que as pessoas buscam não apenas por produtos e serviços, mas por todo tipo de informação que atenda à sua satisfação de nível funcional e emocional (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010).

De acordo com Wen *et al.* (2019), para os varejistas do ramo de moda, as mudanças rápidas nas tendências de moda geram um grande desafio para prever as demandas do mercado. Os autores comentam o quanto ela é turbulenta e nada previsível e reforçam de que uma demanda não prevista pode denegrir a imagem de uma marca, como também superestimar a demanda causa altos custos de estoque, algo que deve ser evitado.

A maioria das empresas de moda entende a necessidade de rapidez e tomada de decisões baseadas em dados, por isso melhorar a velocidade para o mercado é a maior prioridade ou a prioridade máxima da empresa. No mercado de varejo de moda, 80% das empresas procuram gerar *insights* sobre os consumidores, mas poucas estão aproveitando os *insights* amplos em seus negócios, e muitas dependem de uma única fonte de insight, como dados de venda ou rankings de produtos (McKinsey, 2018).

Sobre o uso correto dos *insights* e dados do mercado para a tomada de decisões, uma empresa do varejo de moda está entre as dez maiores do país. Na quinta edição do *Ranking 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro*, as Lojas Renner assumiram a 10ª posição, com faturamento bruto de R\$9,78 bilhões, entre as redes Renner, Youcom e Camicado. Os dados constam do levantamento anual desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, mediante apoio técnico de Educação e Consultoria, Varese Retail e Centro de Estudos e Pesquisas do Varejo (Cepev-usp). Somado, o faturamento das 300 maiores redes varejistas do Brasil alcançou R\$648 bilhões em 2018, que correspondeu a um crescimento de 8,0% sobre 2017, aponta o estudo da Sociedade Brasileira do Varejo e Consumo. Com 47 empresas, cinco a menos que no ano anterior, o setor de Moda, Calçados e Artigos Esportivos acumulou faturamento de R\$70,38 bilhões, aumento de 10,8% em relação a 2017. Desse volume total, R\$ 49,54 bilhões foram obtidos apenas pelo varejo de moda (SBVC, 2019).

Com a chegada da pandemia Covid19, diferentes tipos de negócios foram afetados e o varejo de moda é um deles, já que a compra de peças de vestuário é considerada não essencial. Além disso o novo corona vírus levou ao fechamento do comércio em vários países pelo mundo, já que, como medida de contenção da disseminação do vírus, as cidades decretaram o distanciamento e isolamento social. De acordo com pesquisa do SEBRAE, já na primeira

semana de fechamento do comércio, a queda de faturamento no setor da moda foi de 74,0%, menor apenas que os setores de turismo e economia criativa. No geral, 91,0% dos empresários já registraram queda no seu faturamento mensal (SEBRAE, 2020).

Com a pandemia surge a necessidade de se discutir mudanças voltadas não apenas para a sobrevivência do comércio de moda, mas também para a permanência e consolidação pós-pandemia. Uma das principais alternativas se baseia nas vendas *online*. Grandes marcas usaram do modelo virtual para expor coleções, e procuram, cada vez mais, utilizar o ambiente digital, não só para mostrar as criações e coleções, mas também para que o comércio varejista da moda se mantenha ativo e crescente (Ufjf, 2019).

4.2 O MERCADO VAREJISTA DA CIDADE DE CASCAVEL - PARANÁ

De acordo com os dados do IBGE, censo 2010, a Cidade de Cascavel no Estado do Paraná, possuía uma população de 286.205 mil pessoas. Desse total 64.357 mil são do sexo feminino com idades entre 15 e 39 anos (Tabela 1) consumidoras do comércio varejista de moda, perfil de clientes que a loja deste estudo busca atender. A loja possui 17 mil seguidoras no Instagram e um atendimento médio mensal de 140 clientes, sendo que destes, 3,0% são *online*, existindo, portanto, um considerado número de consumidoras ainda não fidelizadas, um mercado a ser explorado pela loja.

Tabela 1 – População e faixa etária de Cascavel-PR

<i>Faixa Etária</i>	<i>População Feminina</i>
35 a 39	11.790
30 a 34	12.225
25 a 29	13.198
20 a 24	13.717
15 a 19	13.427
Total	64.357

Fonte: adaptado do IBGE (2010).

Para o mercado em foco, público feminino com idade entre 15 e 39 anos, deve-se levar em consideração que os dados apresentados pelo último censo do IBGE são de 2010, quando a população da Cidade de Cascavel no Paraná era de 286 mil pessoas. A população vem crescendo gradativamente, sendo que os dados estatísticos do IBGE apresentam uma população

estimada para 2020 de 332 mil pessoas, o que permite uma estimativa um pouco maior de possível clientes para a loja de roupas feminina (IBGE, 2019).

O município de Cascavel é destaque no setor primário, com 577 estabelecimentos e 3.205 trabalhadores, sendo responsável por 23,2% da mão de obra formalmente empregada no setor em 2015. Apesar de estar presente nos 53 municípios que compõem a Região Oeste do Estado do Paraná, o comércio apresentou um crescimento de 59,0% no número de empregados e de 39,0% no número de estabelecimentos no período de 2005 a 2015, sendo que 62,0% dos postos de trabalho do setor de comércio estavam concentrados nos três maiores municípios: Cascavel, Foz do Iguaçu e Toledo. Os números totais de empregos gerados por estas cidades foram de 28.504, 16.589 e 9.152 respectivamente, em 2015, de acordo com a Fundação Parque Tecnológico de Itaipu (FPTI, 2016).

Quanto ao emprego formal da indústria têxtil, do vestuário e artefatos de tecidos nos municípios do oeste do Paraná, o destaque positivo, em número absoluto de empregos, ficou com o município de Terra Roxa, conhecida como a “capital nacional da moda bebê”, com 1.360 trabalhadores em 2015. Em relação ao número de estabelecimentos, o município de Cascavel ficou em primeiro lugar, com 135 empresas (FPTI, 2016).

Em 2018, o salário médio mensal na Cidade de Cascavel era de 2,6 salários-mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 37,4%. Na comparação com os outros municípios do estado, a Cidade de Cascavel ocupava as posições 18 de 399 municípios. Já na comparação com cidades de todo o país, ficava na posição 214 de 5570 municípios (IBGE, 2019).

A cidade de Cascavel é apontada como uma das metrópoles do futuro e está na lista das 70 melhores cidades brasileiras para se construir uma carreira profissional. Dados da Prefeitura Municipal ressaltam ainda mais o crescimento e o potencial da cidade de Cascavel, que ocupa a terceira posição no *ranking* de cidades com maior número de formalização de empregos e o sexto lugar no Índice de Desenvolvimento Municipal da Micro e Pequena Empresa no Paraná (Rpc, 2015).

Conforme Faria e Torres (2015), o consumo da moda envolve muito mais do que apenas o produto em si, pois é necessário levar em conta o conceito de hospitalidade, necessário no varejo da moda. A hospitalidade faz parte da cidade de Cascavel, tanto é que até consta no hino da cidade: “Cascavel, cidade hospitaleira, Tu és fonte rica de labor, Do quadrante oeste és a primeira, Te amamos com todo o fervor”. A hospitalidade, enquanto performance, abre caminho para relacioná-la ao varejo de moda, sendo um meio de comunicar a identidade da marca em um ambiente físico (loja) e social (vendedor), tendo ainda em vista a dinamicidade

do mercado onde se faz uso do conceito de *omnichannel*, ou seja, trabalhando a hospitalidade e a integração em múltiplos canais, tanto no *online* como no *off-line*.

4.3 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA LOJA FÍSICA

Para realizar a análise econômico-financeira da loja física de roupas feminina foram compilados os dados disponíveis para os anos de 2017 e 2018 e os dados disponíveis dos meses de janeiro a abril de 2019. Com a obtenção dos dados financeiros foi elaborado a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) dos anos de 2017, 2018 e dos meses de janeiro a abril de 2019. Já uma análise completa do ano de 2019 está detalhada em outro momento deste estudo, uma vez que no período de maio a dezembro de 2019 foram realizadas intervenções na administração e nos controles administrativos financeiros visando melhorias e aumento de faturamento.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem por objetivo esclarecer como se formou a situação líquida da empresa no final do exercício, ao levar em consideração os valores recebidos, bem como os valores gastos com a atividade empresarial e deduzindo as despesas das receitas para que se obtenha o valor do lucro. Segundo Lins e Francisco Filho (2012), o DRE é o relatório contábil que evidencia o desempenho da empresa, ou seja, se ela teve lucro ou prejuízo dentre o período entre janeiro e dezembro de cada ano.

4.3.1 ANÁLISE FINANCEIRA

As Tabelas 2, 3 e 4 apresentam o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) referente aos anos de 2017, 2018 e janeiro a abril de 2019 da loja de roupas feminina em estudo. O DRE contém em suas estruturas as partes em letras maiúsculas e marcadas em negrito que são chamadas de sintéticas e são obrigatórias, são elas:

- 1 – **VENDA BRUTA** - Representa tudo que a empresa recebeu pertinente às operações de vendas, ou seja, receitas geradas por vendas de produtos do período;
- 2 – **IMPOSTOS** - Representa os impostos e contribuições incidentes sobre as vendas;
- 3 – **VENDA LÍQUIDA (1-2)** - A venda líquida é, basicamente, tudo o que foi vendido, menos as devoluções, abatimentos e impostos;

- 4 – CUSTO MERCADORIA VENDIDA - Representa o valor que foi gasto para levar o produto ao ponto de ser comercializado, ou seja, o valor de custo de compra da mercadoria;
- 5 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (3-4) - Margem de Contribuição é quantia que sobra da receita obtida através da venda dos produtos, após retirar o valor dos gastos variáveis, composto por custo variável e despesas variáveis;
- 6 – DESPESAS VARIÁVEIS - São as despesas que variam, proporcionalmente, ao volume vendido, ou seja, só haverá despesa, se houver venda.
- 7 – DESPESAS FIXAS - As despesas fixas são os gastos que ocorrem todos os meses e que não estão associados ao custo de um produto, ou seja, é sempre o mesmo independente dos custos de venda;
- 8 – RESULTADO LÍQUIDO - O Resultado Líquido representa o montante que resta da receita de uma empresa após a dedução de todos os custos do exercício.

As outras partes do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), que estão em letras minúsculas em negrito e não negritadas são chamadas de analíticas, onde são incluídos os registros mais importantes para a empresa, permitindo assim um bom nível de detalhamento de demonstração da movimentação financeira.

Ressalta-se que a empresária não realizava de forma efetiva os controles administrativos financeiros, como o fluxo de caixa e bancos, as despesas fixas e variáveis não contemplavam a totalidade das contas, faltando ainda um controle mais efetivo do estoque de produtos. De forma que tais informações foram coletadas e sistematizadas junto à referida loja.

A Tabela 2 apresenta o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) do ano de 2017 da loja em estudo.

Tabela 2 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de 2017 da Loja em Estudo

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Totais do Ano
1-VENDA BRUTA (VB)	8.665,00	20.860,00	32.004,00	19.776,00	32.072,08	23.000,00	23.580,00	40.000,00	37.513,75	38.900,00	35.000,00	42.017,00	353.387,83
2-IMPOSTOS	489,95	0,00	564,79	450,49	305,39	274,70	211,47	161,76	255,47	450,00	209,63	271,53	3.645,18
(-) Impostos sobre vendas			197,1	169,96	128,73					150			645,79
(-) Simples	279,36	0	317,75	172,78	123,77	151,56	153,48	105,13	143,96	150	192,86	143,71	1.934,36
(-) Darf	210,59	0	49,94	107,75	52,89	123,14	57,99	56,63	111,51	150	16,77	127,82	1.065,03
3-VENDA LÍQUIDA (1-2)	8.175,05	20.860,00	31.439,21	19.325,51	31.766,69	22.725,30	23.368,53	39.838,24	37.258,28	38.450,00	34.790,37	41.745,47	349.742,65
4-CUSTO MERCADORIA VENDIDA	12.240,80	30.578,10	15.667,55	19.043,91	19.728,09	13.489,60	12.330,46	9.290,29	16.911,83	22.690,98	24.950,39	20.327,18	217.249,18
5-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (3-4)	-4.065,75	-9.718,10	15.771,66	281,60	12.038,60	9.235,70	11.038,07	30.547,95	20.346,45	15.759,02	9.839,98	21.418,29	132.493,47
6-DESPESAS VARIÁVEIS	882,00	1.218,30	1.632,46	1.564,44	1.103,33	1.743,85	790,28	237,96	715,86	1.055,00	2.017,73	1.459,00	14.420,21
(-) Juros de Capital de Giro											964,73	964,73	1.929,46
(-) Tarifas Bancárias													
(-) Cartão de Crédito	882	768,3	984,46	1.096,44	689,33	1.353,85	760,28	237,96	715,86	1.055,00	1.053,00	494,27	10.090,75
(-) Boy		450	648	468	414	390	30						2.400,00
7-DESPESAS FIXAS	7.391,63	6.070,90	7.020,35	7.980,62	8.375,24	9.114,34	8.371,69	9.600,28	10.331,79	9.263,76	9.821,22	11.069,72	104.411,54
7.1 Despesa com Pessoal	3.036,44	1.313,66	3.208,18	3.680,38	3.679,22	4.214,28	3.494,96	4.464,60	5.213,13	3.992,55	5.468,20	5.934,98	47.700,58
(-) Salários	2.313,32	420	2.530,00					2.600,00	4.200,00	2.873,00	4.815,67	4.354,00	24.105,99
(-) FGTS	335,04	343,16	242,15	277,18	234,53	286,4	253	238,61	413,42	453,55		559	3.636,04
(-) GPS	388,08	550,5	436,03	484,2	425,56	496,88	433,96	434	599,71	666	652,53	1.021,98	6.589,43
(-) Pró-labore				2.919,00	3.019,13	3.431,00	2.808,00	1.191,99					13.369,12
7.2 Despesas Administrativas	4.355,19	4.757,24	3.812,17	4.300,24	4.696,02	4.900,06	4.876,73	5.135,68	5.118,66	5.271,21	4.353,02	5.134,74	56.710,96
(-) Energia Elétrica	239	140,13	68,44	414,44				242,88	203,1	206,75		220,11	1.734,85
(-) Água e Esgoto	109,19	109,19	109,19	111,59	111,66	123,91	106,6	106,6	106,6	106,6	108,78	108,78	1.318,69
(-) Internet e Telefone Fixo	240	175,32	188,96	253,1	242,98	184,38	187,27	186,43	189,19	186,95	184,47	182,18	2.401,23
(-) Aluguel	3.100,00	2.845,72	1.952,52	1.952,52	1.952,52	2.213,91	2.213,00	2.213,91	2.213,91	2.364,05	2.213,91	2.213,91	27.449,88
(-) Sistema Informática Makito	326	327,5	320	320	320	330	320	336	336	336		338,9	3.610,40
(-) Serviço de contabilidade	205	205	205	205	225	205	205	205	225	225		225	2.335,00
(-) Segurança Atlanta	136	136	149,68	169	168	167	169	169	169	170	170	170	1.942,68
(-) Sindicato				56,21									56,21
(-) Empréstimo					857,48	857,48	857,48	857,48	857,48	857,48	857,48	857,48	6.859,84
(-) Financiamento		818,38	818,38	818,38	818,38	818,38	818,38	818,38	818,38	818,38	818,38	818,38	9.002,18
8-RESULTADO LÍQUIDO (5-6-7)	-12.339,38	-17.007,30	7.118,85	-9.263,46	2.560,03	-1.622,49	1.876,10	20.709,71	9.298,80	5.440,26	-1.998,97	8.889,57	13.661,72

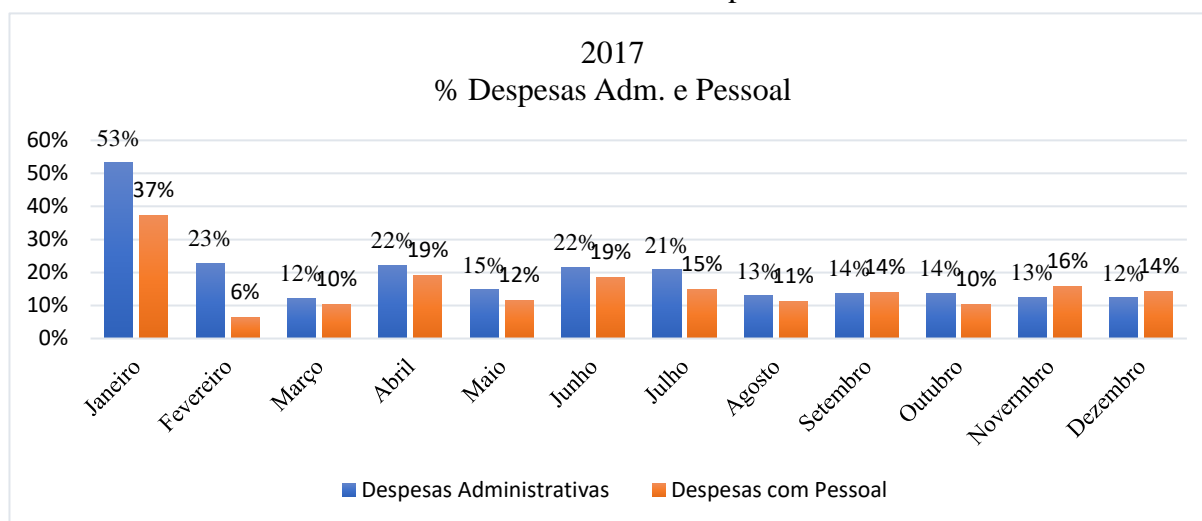
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 2, observa-se que a loja, em 2017, foi deficitária nos meses de janeiro, fevereiro, abril, junho e novembro. Também pode-se observar que o mês de janeiro foi o de menor faturamento, isto se deve, segunda a empresária, por ser um mês de férias, onde muitos viajam para o litoral e o comércio da cidade de Cascavel sente os efeitos como a redução da clientela.

Conforme a Tabela 2, o segundo semestre de 2017 foi melhor em termos de vendas e faturamento, fechando o ano com um resultado líquido de R\$13.661,72, cobrindo os empréstimo e financiamento realizado para capital de giro em função dos meses deficitários, demonstrando que o ano foi difícil, mas positivo financeiramente.

Em 2017 as despesas administrativas tiveram impacto nos resultados da loja em todos os meses do ano (Gráfico 2), sendo o mês de janeiro o de maior impacto com 53%, seguida das despesas com pessoal com peso de 37%, nos custos.

Gráfico 2 – Maiores Despesas de 2017



Fonte: Elaborado pelo autor com base na Tabela 2.

De acordo com a empresária, no ano de 2017, a empresa utilizou recursos financeiros extras para fazer aportes de capital na loja, visando reforço de capital de giro e de caixa, e assim insistir com a permanência do negócio no ano de 2018. No levantamento de dados, ficou evidenciado que a loja não fez uso de um registro completo e efetivo das despesas fixas e variáveis, sendo que, para a coleta de dados, foi necessário recorrer a outros registros, como extratos bancários, para complementar as informações do demonstrativo financeiro.

Para o ano de 2018, apesar de haver uma melhora nas vendas, a empresária não fez nenhuma alteração e inclusão nos controles administrativos financeiros, permanecendo ainda sem um controle efetivo do fluxo de caixa e bancos. Da mesma forma, o controle de despesas fixas e variáveis não contemplava a totalidade das contas, faltando ainda um controle mais efetivo do estoque de produtos e cálculo do preço de vendas praticado. A Tabela 3 apresenta o Demonstrativo de Resultado do Exercício referente ao ano de 2018 da loja em estudo.

Tabela 3 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de 2018 da Loja em Estudo

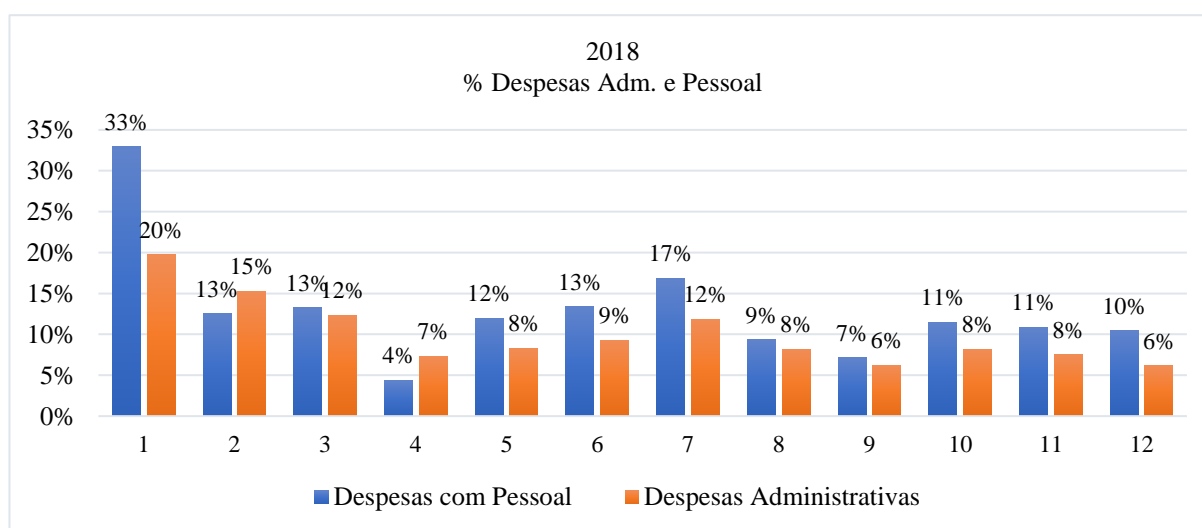
Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Totais do Ano
1-VENDA BRUTA (VB)	19.390,00	30.200,00	38.500,00	50.000,00	45.000,00	40.000,00	31.753,00	45.000,00	60.113,00	50.000,00	51.000,00	60.500,00	521.456,00
2-IMPOSTOS	321,70	264,91	409,48	438,70	593,68	463,48	584,44	424,68	408,40	803,99	669,80	597,20	5.980,46
(-) Impostos sobre vendas		175,95	175,95	175,95	175,95	175,95	175,95						1.055,70
(-) Simples	132,37	88,96	158,63	224,75	384,72	268,72	408,49	424,68	408,4	726,48	611,77	531,66	4.369,63
(-) Darf	189,33		74,9	38	33,01	18,81				77,51	58,03	65,54	555,13
3-VENDA LÍQUIDA (1-2)	19.068,30	29.935,09	38.090,52	49.561,30	44.406,32	39.536,52	31.168,56	44.575,32	59.704,60	49.196,01	50.330,20	59.902,80	515.475,54
4-CUSTO MERCADORIA VENDIDA	16.276,36	11.831,47	11.706,84	18.527,33	23.637,66	24.743,50	22.215,81	17.548,69	19.296,19	25.111,41	27.919,91	27.717,27	246.532,44
5-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (3-4)	2.791,94	18.103,62	26.383,68	31.033,97	20.768,66	14.793,02	8.952,75	27.026,63	40.408,41	24.084,60	22.410,29	32.185,53	268.943,10
6-DESPESAS VARIÁVEIS	1.610,75	1.053,29	1.109,46	1.468,57	795,26	895,47	68,96	690,17	1.995,00	1.988,27	1.982,25	1.500,00	15.157,45
(-) Juros de Capital de Giro	815												815
(-) Juros Cheque Especial								92					92
(-) Tarifas Bancárias		428,39	150,79	400	400			138,17	395	417,73	282,25		2.612,33
(-) Cartão de Crédito	795,75	624,9	958,67	1.068,57	395,26	895,47	68,96	460	1.600,00	1.570,54	1.700,00	1.500,00	11.638,12
7-DESPESAS FIXAS	10.034,84	8.313,72	9.732,20	5.804,04	9.000,06	8.972,71	8.936,97	7.818,75	7.985,02	9.652,64	9.252,76	9.975,79	105.479,50
7.1 Despesa com Pessoal	6.275,42	3.748,77	5.043,95	2.161,90	5.324,09	5.296,74	5.245,30	4.177,63	4.255,63	5.641,47	5.464,71	6.269,46	58.905,07
(-) Salários	2.013,90	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	17.413,90
(-) FGTS	591,52	374,69	371	181,47	370	370	370	306,98	353,27	570	424,52	884,57	5.168,02
(-) GPS	670	574,08	572,95	580,43	554,09	526,74	475,3	470,65	502,36	671,47	640,19	984,89	7.223,15
(-) Pró-labore	3.000,00	1.400,00	2.700,00		3.000,00	3.000,00	3.000,00	2.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	29.100,00
7.2 Despesas Administrativas	3.759,42	4.564,95	4.688,25	3.642,14	3.675,97	3.675,97	3.691,67	3.641,12	3.729,39	4.011,17	3.788,05	3.706,33	46.574,43
(-) Energia Elétrica		197,07	223,8	223,99	223	223	223	150	223	223	223	223	2.355,86
(-) Água e Esgoto	106,6	106,6	106,6	106,6	106,6	106,6	106,6	112,05	112,05	112,05	112,05	112,05	1.306,45
(-) Internet e Telefone Fixo	186,43	186,43	181	146,18	181	181	146,18	146,18	149,98	150,48	150	150,48	1.955,34
(-) Aluguel	2.213,91	2.120,37	2.120,37	2.120,37	2.120,37	2.120,37	2.120,89	2.120,89	2.120,89	2.429,96	2.294,73	2.294,80	26.197,92
(-) Sistema Informática Makito		330	330	330	330	330	336	336	336	336	343,27	338	3.675,27
(-) Serviço de Contabilidade	225	225	363	225	225	225	225	234	242	242	242	242	2.915,00
(-) Segurança Atlanta	170	170	170	170	170	170	174	170	173,47	169,68	175	170	2.052,15
(-) Financiamento	857,48	857,48	857,48										2.572,44
(-) Empréstimo		372	336	320	320	320	360	372	372	348	248	176	3.544,00
8-RESULTADO LÍQUIDO (5-6-7)	-8.853,65	8.736,61	15.542,02	23.761,36	10.973,34	4.924,84	-53,18	18.517,71	30.428,39	12.443,69	11.175,28	20.709,74	148.306,15

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2018 (Tabela 3), a loja teve uma melhora nas vendas, sendo que os meses de janeiro e julho foram deficitários, mas nos demais meses do ano a empresa obteve lucratividade, sendo os meses de abril e setembro os mais lucrativos, com R\$23.761,36 e R\$30.428,39, respectivamente. De acordo com a proprietária, para o mês de janeiro já é esperado uma redução das vendas em função das férias, quanto ao mês de julho, apesar de também ser um mês de férias, como é inverno os clientes não viajam tanto, portanto não deveria ser deficitário, sendo que, para este caso, a empresária pretende reavaliar as estratégias de vendas para o mês de julho do próximo ano.

Em 2018, as despesas administrativas e as despesas com pessoal foram as que mais impactaram nos resultados da loja em todos os meses do ano (Gráfico 3) sendo o mês de janeiro, ao contrário de 2017, o de maior impacto. Foram as despesas com pessoal com 33%, seguida de 20% de despesas administrativas.

Gráfico 3 – Maiores Despesas de 2018



Fonte: Elaborado pelo autor com base na Tabela 3.

Apesar do ano de 2018 ter sido melhor em termos de vendas e faturamento, a empresária precisa ainda melhorar seus controles administrativos financeiros para melhor planejar as estratégias de vendas, principalmente, para os meses de janeiro e julho, que foram deficitários.

Referente aos resultados financeiros de 2019, foi realizada a análise financeira somente dos meses de janeiro a abril de 2019, pois, conforme já comentado anteriormente, a análise completa do ano de 2019 está detalhada em outro momento deste estudo uma vez que no período de maio a dezembro de 2019 foram realizadas intervenções na administração e nos controles administrativos financeiros visando melhorias e aumento de faturamento.

Portanto, na análise de 2019, que contemplou os primeiros quatro meses do ano (Tabela 4) verificamos que, apesar do mês de janeiro de 2019 ter sido um mês deficitário, os meses de fevereiro, março e abril foram lucrativos.

Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
de janeiro a abril de 2019 da Loja em Estudo

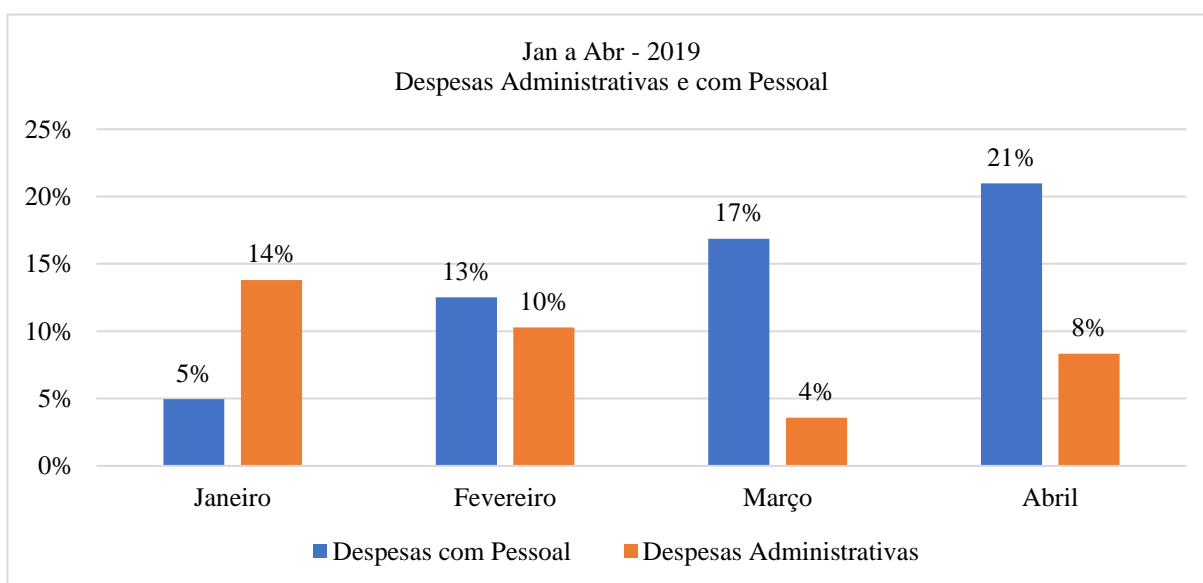
Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1-VENDA BRUTA (VB)	27.800,00	40.000,00	52.500,00	47.175,00
2-IMPOSTOS	751,50	617,33	446,44	835,73
(-) Impostos sobre vendas				
(-) Simples	640,5	502,33	446,44	835,73
(-) Darf	111	115		
3-VENDA LÍQUIDA (1-2)	27.048,50	39.382,67	52.053,56	46.339,27
4-CUSTO MERCADORIA VENDIDA	23.160,21	16.409,06	19.810,61	24.242,24
5-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (3-4)	3.888,29	22.973,61	32.242,95	22.097,03
6-DESPESAS VARIÁVEIS	800,00	0,00	1.000,00	803,70
(-) Juros de Capital de Giro				
(-) Juros Cheque Especial				
(-) Tarifas Bancárias				
(-) Cartão de Crédito	800		1.000,00	803,7
(-) Boy				
7-DESPESAS FIXAS	5.074,27	8.976,10	10.641,66	13.580,91
7.1 Despesa com Pessoal	1.341,74	4.924,71	8.773,71	9.715,73
(-) Salários	0	0	3.929,81	4.655,12
(-) FGTS	636,89	383,5	345,47	641,17
(-) GPS	704,85	541,21	498,43	419,44
(-) Pró-labore		4.000,00	4.000,00	4.000,00
7.2 Despesas Administrativas	3.732,53	4.051,39	1.867,95	3.865,18
(-) Energia Elétrica	393	270,62	314,38	273,33
(-) Água e Esgoto	112,05	112,05	112,05	112,05
(-) Internet e Telefone Fixo	150,48	150	150	150,48
(-) Aluguel	2.311,00	2.500,00	290	2.311,32
(-) Sistema de Informática Makito	338	336	342,8	336
(-) Serviço de Contabilidade	242	248	248	248
(-) Segurança Atlanta	186	186,72	186,72	186
(-) Sindicato				
(-) Financiamento				
(-) Empréstimo		248	224	248
8-RESULTADO LÍQUIDO (5-6-7)	-1.985,98	13.997,51	20.601,29	7.712,42

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2019, Tabela 4, o mês de janeiro foi deficitário, isto se deu em função das férias. Nos meses de fevereiro, março e abril houve uma melhora no faturamento, apresentando-se uma boa lucratividade no mês de abril com R\$20.601,29 de resultado líquido.

Em 2019, foram realizadas análise dos meses de janeiro a abril, sendo que, neste período, devido ao aumento das vendas, as despesas administrativas e despesas com pessoal não tiveram grande impacto no resultado financeiro da loja (Gráfico 4), ficando o maior impacto com as despesas com pessoal, que no mês de abril chegou a 21%. Já as despesas administrativas tiveram um impacto menor no período, ficando o maior peso no mês de janeiro com 14%.

Gráfico 4 – Maiores despesas do primeiro quadrimestre de 2019



Fonte: Elaborado pelo autor com base na Tabela 4.

As despesas administrativas e despesas com pessoal de uma empresa são aqueles que são menos suscetíveis a apresentar variações, de acordo com o volume de vendas, e fazem parte da gestão de qualquer negócio, compondo os gastos necessários para as atividades. Estes custos envolvem valores pagos com pessoal, aluguel, energia, água, telefone, material de limpeza e outras despesas rotineiras. Esses itens possuem valores que se mantêm estáveis todos os meses, independentemente do fato de a empresa vender mais ou menos.

Com base nos dados da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) dos anos de 2017, 2018 e janeiro a abril de 2019, foi gerada a Tabela 5, já com os impostos aplicados, a qual aponta os resultados obtidos em cada um destes períodos, sendo que o ano de 2018 apresentou um bom resultado líquido.

Tabela 5 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
Anos 2017, 2018 e Jan a Abril de 2019 da Loja em Estudo

Descrição	Anos		
	2017	2018	2019
1-VENDA BRUTA (VB)	353.387,83	521.456,00	167.475,00
2-IMPOSTOS	5.262,07	7.379,32	3.520,58
(-) Impostos sobre vendas	2.006,99	2.076,60	680,60
(-) Simples	2.095,56	4.369,63	2.425,00
(-) Darf	1.159,52	933,09	414,98
3-VENDA LÍQUIDA (1-2)	348.125,76	514.076,68	163.954,42
4-CUSTO MERCADORIA VENDIDA	217.249,18	246.532,44	83.622,12
5-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (3-4)	130.876,58	267.544,24	80.332,30
6-DESPESAS VARIÁVEIS	18.338,69	16.463,61	4.777,76
(-) Juros de Capital de Giro	1.929,46	815	0,00
(-) Juros de Cheque Especial	0	92	0,00
(-) Tarifas Bancárias	3.918,48	3.918,49	1.306,16
(-) Cartão de Crédito	10.090,75	11.638,12	3.471,60
(-) Boy	2.400,00	0	0,00
7-DESPESAS FIXAS	130.912,39	108.038,91	45.867,88
7.1 Despesa com Pessoal	72.447,24	60.905,07	32.062,39
(-) Salários	34.452,24	17.413,90	12.891,43
(-) FGTS	4.036,45	5.168,02	2.007,03
(-) GPS	6.589,43	7.223,15	2.163,93
(-) Pró-labore	27.369,12	31.100,00	15.000,00
7.2 Despesas Administrativas	58.465,15	47.133,84	13.805,49
(-) Energia Elétrica	2.936,89	2.588,12	1.251,33
(-) Água e Esgoto	1.318,69	1.306,45	448,20
(-) Internet e Telefone Fixo	2.401,23	1.955,34	600,96
(-) Aluguel	27.449,88	26.197,92	7.412,32
(-) Sistema de Informática Makito	3.937,55	4.002,42	1.352,80
(-) Serviço de contabilidade	2.560,00	2.915,00	986,00
(-) Segurança Atlanta	1.942,68	2.052,15	745,44
(-) Sindicato	56,21	0	0,00
(-) Empréstimo	6.859,84	2.572,44	0,00
(-) Financiamento	9.002,18	3.544,00	1.008,44
8-RESULTADO LÍQUIDO (5-6-7)	-18.374,50	143.041,72	29.686,66

Fonte: Elaborado com base nas Tabelas 2, 3 e 4.

Para identificar a situação econômico-financeira da loja de roupas feminina, foi realizada a análise do período, através dos parâmetros VPL, IL, TIR e Payback levando em consideração o investimento inicial no valor de R\$80.000,00 e TMA com referência na Taxa Selic de 7,0% ao ano, referente ao mês de janeiro de 2017, resultados estes apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Índices de Viabilidade

Critérios	Índices
Investimento (R\$)	-80.000,00
TMA	7,00%
VPL (R\$)	81.939,30
IL	2,02
TIR	51,38
Payback	1 ano

Fonte: Elaborado com base na Tabela 5.

Na análise realizada, conforme Tabela 6, verificou-se que o VPL encontrado foi de R\$81.939,30; o IL foi de 2,02, a TIR foi de 51,38% e o *Payback* foi de 1 ano. Levando-se em conta o critério de avaliação do VPL, onde a recomendação é de somente validar projetos de investimentos que apresentarem índice acima de zero; também do IL, cujo critério diz que somente deve-se aceitar projetos de investimentos que apresentem uma taxa acima de 1 (um); e ainda da TIR, onde o critério diz que um projeto de investimento para que seja aceito é necessário que a mesma seja positiva e maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Verifica-se, deste modo, que os índices apresentados na análise comprovam a viabilidade do negócio no período considerado.

Por meio dos demonstrativos financeiros é que o empreendedor visualiza os pontos fortes e fracos do negócio e pode planejar as correções e os ajustes necessários para aumentar a lucratividade. Os resultados apresentados na análise dos índices de viabilidade mostram que a empresa é viável, e que já recuperou o capital investido, como também está obtendo uma boa lucratividade, podendo planejar novos investimentos para ampliação do negócio.

Mesmo sem alteração e inclusão de controles administrativos financeiros, tais como o fluxo de caixa e bancos, um controle mais completo das despesas fixas e variáveis, um controle mais efetivo do estoque de produtos e um cálculo do preço de vendas, a loja de roupas feminina mostrou-se lucrativa, onde se recomenda implementar e melhorar os controles administrativos e financeiros visando obter dados mais precisos que permitam alterar e planejar as estratégias do negócio para obter lucratividade em todos os meses do ano.

5 PROPOSTAS DE MELHORIA E INTERVENÇÕES NA LOJA FÍSICA

No Quadro 1, encontram-se as propostas de melhorias e sugestões de intervenção para aprimorar a administração e a gestão da loja em estudo. Essas propostas têm por finalidade

implementar controles financeiros mais efetivos que irão permitir uma visualização mais abrangente da situação econômico-financeira da loja, auxiliando e agilizando o processo de tomada de decisões.

Quadro 1 – Propostas de melhorias e Intervenções

Propostas	Objetivo	Benefícios
Planilha de Controle Diário de Caixa e Bancos	Melhorar os controles financeiros de Caixa e Bancos.	Identificar, corrigir e eliminar custos desnecessários e aumentar os lucros da empresa.
Planilha de Apuração Mensal de Resultados	Melhorar os registros financeiros das vendas, custos e despesas.	Possibilita conhecer os resultados financeiros do negócio no período.
Controle de Contas a pagar e a receber.	Controlar os prazos e volumes de recursos a pagar e a receber.	Controlar as modalidades de pagamento, identificando as mais rentáveis e melhorar o fluxo de caixa.
Fazer uso do Sistema de Informática Makito para controle efetivo do estoque.	Controle das entradas, saídas e saldo do estoque.	Melhorar a gestão de compras e custos de estoque.
Administrar sazonalidade dos meses de janeiro e julho.	Diminuir endividamento com fornecedores.	Baixar os custos operacionais e o volume dos estoques.
Controle das contas a receber.	Identificar os volumes de recursos que a loja tem a receber e definir melhor prazo médio de pagamento a ser oferecido.	Melhor dimensionamento do capital de giro.
Campanhas de queima de estoque.	Eliminar a sobra mensal de estoque.	Gerar capital de giro e diminuir os estoques.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As propostas apresentadas no Quadro 1 estão expandidas nos itens 5.1 a 5.5 onde são apresentadas com mais detalhes e abrangência, permitindo uma melhor compreensão dos objetivos e benefícios que proporcionarão, caso implementadas, à administração e gestão da loja.

5.1 ALTERAÇÕES DE CONTROLES E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com o objetivo de melhorar os controles financeiros da loja de roupas feminina, foi proposto e disponibilizado para a empreendedora, a ferramenta planilha de controle Diário de Caixa e Bancos, Quadro 2, elaborada pelo SEBRAE (2019) para ser utilizada pelas pequenas empresas.

Quadro 2 – Controle Diário de Caixa e Bancos

CONTROLE DIÁRIO							
CAIXA				BANCOS			
Saldo anterior				Saldo anterior			
Entradas		-		Entradas		-	
Saídas				Saídas			
Saldo Atual				Saldo Atual			
Fechamento				Fechamento			
Data	Descrição	Entrada	Saída	Data	Descrição	Entrada	Saída
Disponibilidade		-		Disponibilidade			

Fonte: SEBRAE – Minas Gerais (2019).

A planilha de controle diário de Caixa e Bancos é uma ferramenta considerada de fácil utilização e operacionalização, a qual foi bem aceita pela proprietária da loja de roupas feminina, sendo colocada em uso imediato. Essa planilha servirá para alimentar uma planilha de controle mensal de caixa e bancos.

Outra ferramenta disponibilizada para a empreendedora foi a planilha Apuração Mensal de Resultados (Tabela 7). A ferramenta permite identificar a diferença financeira entre as vendas totais de um período e os custos e despesas totais deste período. É um instrumento de gestão financeira que possibilita ao empresário conhecer os resultados do negócio, de um determinado período.

Tabela 7 – Apuração mensal em forma de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Totais do Ano
1-VENDA BRUTA (VB)													
2-IMPOSTOS													
(-) Impostos sobre vendas													
(-) Simples													
(-) Darf													
3-VENDA LÍQUIDA (1-2)													
4-CUSTO MERCADORIA VENDIDA													
5-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (3-4)													
6-DESPESAS VARIÁVEIS													
(-) Juros de Capital de Giro													
(-) Juros Cheque Especial													
(-) Tarifas Bancárias													
(-) Cartão de Crédito													
7-DESPESAS FIXAS													
7.1 Despesa com Pessoal													
(-) Salários													
(-) FGTS													
(-) GPS													
(-) Pró-labore													
7.2 Despesas Administrativas													
(-) Energia Elétrica													
(-) Água e Esgoto													
(-) Internet e Telefone Fixo													
(-) Aluguel													
(-) Sistema Informática Makito													
(-) Serviço de Contabilidade													
(-) Segurança Atlanta													
(-) Financiamento													
(-) Empréstimo													
8-RESULTADO LÍQUIDO (5-6-7)													

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da ferramenta de Apuração Mensal de Resultados, a empreendedora consegue visualizar os pontos fortes e fracos do negócio, planejando as correções e os ajustes necessários para aumentar a lucratividade. A ferramenta disponibilizada foi elaborada com base nas despesas fixas e variáveis da loja, sendo bem aceita pela empreendedora.

As novas ferramentas complementam os controles existentes e vão dar suporte para um controle mais efetivo das contas a pagar e a receber, permitindo identificar de forma mais clara o volume de recursos que a empresa tem a receber, qual o prazo médio de pagamentos que está sendo oferecido, quais as modalidades de pagamento mais utilizadas, como também ao controle mensal das contas a pagar, possibilitando acompanhar as previsões de pagamentos originados da aquisição de produtos a prazo, bem como os custos fixos e demais compromissos financeiros.

Outro controle importante, que precisa ser considerado, é o controle de estoques, o qual permite controlar e analisar as entradas e saídas de mercadorias, fornecendo informações importantes para a gestão de compras, tornando o processo de reposição de mercadorias eficaz, com um acompanhamento sobre os custos relacionados ao estoque.

Acompanhamos durante os meses de junho a dezembro de 2019, o uso, pela loja de roupas femininas, de todos os controles financeiros aqui mencionados, fazendo a captura dos dados, mês a mês, os quais foram utilizados para complementar as informações da análise financeira de todo o ano de 2019.

Com a utilização e assimilação da cultura de anotação em planilha, desenvolvida pela empreendedora, foi orientado também fazer a alimentação e registros de produtos no sistema de informática Makito em operação na loja, utilizando o mesmo de forma mais eficiente, permitindo o acompanhamento do estoque e do registro das vendas.

5.2 SAZONALIDADE, CONTAS A RECEBER E CAPITAL DE GIRO

Através da análise financeira foi identificado que o faturamento da loja de roupas feminina, nos meses de janeiro, fevereiro, maio, junho e julho ficam aquém do desejado, sendo que os meses de janeiro e julho não cobrem os custos da loja. O baixo faturamento ocorreu em todos os anos analisados, se confirmando como uma sazonalidade que precisa ser administrada com o objetivo de, nestes meses, baixar os custos operacionais e o volume dos estoques. Nos meses de janeiro e fevereiro, o faturamento da loja cai em função das férias, quando muitas pessoas saem da cidade. O mesmo ocorre no mês de julho. Outro fato observado é que, como a loja tem foco no público feminino jovem, acaba não gerando aumento de vendas em duas datas especiais, como no dia das mães e no dia dos namorados. Sendo assim, é importante estar atento,

nestes meses, ao endividamento com fornecedores para não comprometer o caixa da empresa e o capital e giro, o que pode dificultar investimentos para o crescimento do negócio.

A análise financeira realizada demonstrou ainda que o controle mensal das contas a receber precisa ser melhorado, pois o atual não permite identificar o volume de recursos que a empresa tem a receber, qual o prazo médio de pagamentos que está sendo oferecido, quais as modalidades de pagamento mais utilizadas, como também não permite planejar estratégias de comercialização que reduzam o impacto da inadimplência.

Como já comentado, a loja de roupas femininas não possui um capital de giro adequado, trabalhando com um giro de caixa alto e mensal, ou seja, o dinheiro recebido pelas vendas em um mês, boa parte é utilizado para financiar as atividades do próximo mês. Sendo assim, os prazos são curtos e a loja necessita das vendas das mercadorias para manter-se. A maioria das vendas são à vista ou à prazo, com 30 e 60 dias para efetuar o pagamento. A reposição de estoque (compras) é mensal com pagamentos em 30, 60 e 90 dias. Foi identificado também que ocorre uma sobra mensal de estoque de 15%. Com este fluxo de caixa a queda nas vendas pode rapidamente afetar as atividades da loja. Como já relatado, a loja não possui um controle efetivo do fluxo de caixa e bancos.

Com um capital de giro inadequado, a loja de roupas feminina, em alguns momentos, utiliza recursos de terceiros, de curto prazo, para saldar compromissos. O dimensionamento inadequado do capital de giro pode gerar prejuízos para a empresa, mesmo que apresente elevados níveis de retornos e crescente participação no mercado. A recomendação, para a empresária, foi a de manter o equilíbrio através da gestão do capital de giro, avaliando os prazos médios de recebimentos e pagamentos, que são fundamentais para gerir a liquidez da empresa.

Nikolay e Nikolay (2017) ressaltam que as medidas financeiras indicam se as estratégias implementadas pela empresa estão contribuindo para a otimização dos resultados.

Para uma boa gestão do capital de giro é importante fazer uso de indicadores financeiros, como o prazo médio de pagamento (PMP) e prazo médio de recebimento (PMR) os quais permitem que a loja conheça e administre melhor a sincronização entre recebimentos e pagamentos. Para Assaf Neto (2012), prazo médio de pagamento (PMP) é o tempo médio em que a empresa efetua o pagamento de suas compras, e o prazo médio de recebimento (PMR) é o tempo médio em que recebe o pagamento de suas vendas.

Uma análise de comparação entre o PMP e o PMR pode evidenciar uma situação desfavorável, se a loja trabalhar com um PMP maior que o PMR, podendo ocasionar problemas de liquidez, se não houver capital de giro suficiente para cumprir com suas obrigações financeiras. Assaf Neto (2012) define liquidez como a capacidade de a empresa pagar suas

dívidas e recomenda que o prazo de recebimento das vendas seja reduzido para garantir recursos disponíveis, não só para pagamento de dívidas, mas, também, para investimento em aplicações rentáveis.

O prazo médio de pagamento mostra a quantidade média em dias que a empresa demora para pagar os seus fornecedores. Quanto maior for o seu prazo médio de pagamento, melhor para o caixa, pois, a loja tem tempo de vender o produto, receber pela venda e pagar o fornecedor sem depender de capital externo.

Para calcular o prazo médio de pagamento pode ser utilizada a seguinte fórmula:

- $PMP = \text{Soma de todos os prazos de pagamento} \times \text{valor das obrigações} / \text{soma dos valores das obrigações}$.

Já o prazo médio de recebimento mostra o tempo que a loja demora para receber as vendas. Quanto menor for o prazo médio de recebimento, melhor para o fluxo de caixa. Oferecer prazos e condições de pagamento é um atrativo, mas o prazo de recebimento impacta diretamente no fluxo de caixa e conseqüentemente na gestão financeira.

Para calcular o prazo médio de recebimento pode ser utilizada a fórmula:

- $PMR = \text{Soma de todos os prazos de recebimento} \times \text{valor das obrigações} / \text{soma dos valores das obrigações}$.

5.3 REPOSIÇÃO DE ESTOQUE E FORNECEDORES

A reposição do estoque é realizada mensalmente, onde a empresária, todo início de mês, viaja à São Paulo e realiza as compras para a reposição do estoque. De acordo com a empresária, o polo produtor de São Paulo possui grande oferta de produtos com preço e condições de pagamento bem atrativos. O polo produtor comercializa a coleção apenas com lojistas do setor de vestuário, sendo que as marcas prezam pela exclusividade das coleções e as roupas são distribuídas estrategicamente entre os vários lojistas do país, assim quem comprar essas coleções poderá oferecer exclusividade aos clientes. As compras são realizadas em várias lojas diferentes, o que permite compor um estoque com variedade de produtos e marcas, atendendo os diferentes perfis da clientela.

Como estratégia de reposição de estoque, a empresária faz compras a prazo na condição de 30, 60 e 90 dias, gastando, no máximo, 50% do faturamento do mês anterior, com exceção dos meses de janeiro e julho, quando não realiza compras já que as vendas ficam muito abaixo do esperado.

Na análise realizada e de acordo com a empresária, ocorre mensalmente uma sobra de 15% de estoque, percentual que está contido nos cálculos de preço dos produtos. A sobra de estoque é colocada à venda com promoções e desconto, visando a queima deste estoque e a reposição de caixa.

De acordo com o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) de 2018, foi desenvolvida uma sugestão de reposição de estoque, Tabela 8, utilizando o estoque médio mensal calculado tendo como base relatório de estoque de um semestre.

Tabela 8 – Sugestão de Valores de Reposição de Estoque

Varição do Estoque no Semestre													
Estoque Inicial	65.347,00												
Estoque Final	78.732,00												
Estoque Médio Semestral	72.039,00												
		Resultados de 2018											
Venda Bruta		<i>19.390,00</i>	<i>30.200,00</i>	<i>38.500,00</i>	<i>50.000,00</i>	<i>45.000,00</i>	<i>40.000,00</i>	<i>31.753,00</i>	<i>45.000,00</i>	<i>60.113,00</i>	<i>50.000,00</i>	<i>51.000,00</i>	<i>60.500,00</i>
Custo Mercadoria Vendida		<i>16.276,36</i>	<i>11.831,47</i>	<i>11.706,84</i>	<i>18.527,33</i>	<i>23.637,66</i>	<i>24.743,50</i>	<i>22.215,81</i>	<i>17.548,69</i>	<i>19.296,19</i>	<i>25.111,41</i>	<i>27.919,91</i>	<i>27.717,27</i>
Varição Faturamento		83,94%	39,18%	30,41%	37,05%	52,53%	61,86%	69,96%	39,00%	32,10%	50,22%	54,74%	45,81%
Varição percentual de Reposição de Estoque		16,06%	60,82%	69,59%	62,95%	47,47%	38,14%	30,04%	61,00%	67,90%	49,78%	45,26%	54,19%
Estoque Médio Mensal		12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00	12.006,00
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Valores de Reposição de Estoque		13.933,92	19.308,40	20.361,29	19.563,22	17.705,47	16.585,24	15.612,07	19.330,01	20.158,09	17.982,25	17.439,32	18.511,61

Fonte : Elaborado pelo autor.

5.4 CONCORRÊNCIA DA LOJA FÍSICA

A cidade de Cascavel no Paraná ainda não possui um grande *shopping center*, sendo que o atual é considerado pequeno para o porte da cidade, com poucas lojas de roupas feminina. Portanto, a grande maioria da concorrência de roupas femininas é composta por lojas de rua, muitas com o mesmo porte e perfil, vendendo produtos muito similares, já que grande parte dos lojistas fazem as compras de reposição de estoque no mesmo polo em São Paulo.

Pelo fato de as lojas venderem produtos similares e atenderem às mesmas necessidades do público-alvo da loja de roupas feminina, são consideradas concorrentes, sendo que a empresária procura acompanhar o comportamento das lojas concorrentes em todos os detalhes, servindo de base para a escolha dos produtos de reposição do estoque, formação do preço de venda e na elaboração de estratégias e formas de divulgação.

Na análise da concorrência, não foi levado em consideração lojas virtuais que vendem pela internet, a análise teve como base somente as lojas físicas, similares à loja de roupas feminina.

Foram identificadas, na cidade de Cascavel, sessenta e quatro lojas consideradas concorrentes da loja de roupas feminina, ou por venderem os mesmos produtos ou por venderem produtos similares, sendo que destas, somente quinze lojas estão localizadas na mesma região e próximas a loja de roupas feminina, em torno de 300 metros (Quadro 3) e destas apenas uma loja vende os mesmos produtos, ficando a diferenciação nas cores, modelos e estampas.

Quadro 3 - Principais concorrentes

	Nome da Loja	Endereço	Distância Km
01	ABC DA MULHER	Av. Brasil, 7324, Coqueiral - Cascavel, PR	0.1 Km
02	BAHAUS BOUTIQUE	R. Sete de Setembro, 3050 Centro - Cascavel, PR	0.3 Km
03	BELLA DONNA	R. Carlos de Carvalho, 3669, Centro - Cascavel, PR	0.1 Km
04	BOUTIQUE VIA DUMONT	Av. Brasil, 6282, Centro - Cascavel, PR	0.1 Km
05	DAKNOLLSEISEN E CIA	Av. Brasil, 6282 - s-313, Centro - Cascavel, PR	0.1 Km
06	DONA FLORINDA	R. Sete de Setembro, 2734, S2, Centro - Cascavel, PR	0.3 Km
07	EMFOCO MODAS	R. Souza Naves, 3654, Centro - Cascavel, PR	0.1 Km
08	JOSÉ V M SANTOS	R. Paraná, 2799, Centro - Cascavel, PR	0.2 Km
09	LOJA COSTA DO SOL	R. Padre Champagnat, 154, Centro - Cascavel, PR	0.3 Km
10	LOJA EVIDENCE	R. Carlos de Carvalho, 3679, Centro - Cascavel,	0.1 Km
11	LOJA FACE NOVA	R. Paraná, 3033, Centro - Cascavel, PR	0.3 Km
12	LOJA PÉROLA	R. Souza Naves, 3768-Centro, Centro - Cascavel, PR	0.1 Km
13	PLANET GIRLS	Av. Brasil, 6282 - s-314, Centro - Cascavel, PR	0.1 Km
14	STANGERIE	R. Souza Naves, 3525, Centro - Cascavel, PR	0.3 Km
15	VERSÁTIL BOUTIQUE	R. Souza Naves, 3600 - s-5, Centro - Cascavel, PR	0.2 Km

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor identificar as preferências dos consumidores e os principais concorrentes, foi sugerido a realização, pela loja de roupas feminina, de uma pesquisa junto à clientela, visando identificar perfil e hábitos de consumo, conforme formulário apresentado no Quadro 4. Este tipo de pesquisa, permite identificar a satisfação das consumidoras e os motivos para comprarem na loja e não nos concorrentes.

Quadro 4 – Formulário de pesquisa de satisfação de clientes

1. Quando foi a última vez que você comprou um produto em nossa loja?				
<input type="radio"/> Na última semana	<input type="radio"/> Nos últimos 20 dias	<input type="radio"/> No último mês	<input type="radio"/> Entre 1 mês e 3 meses	<input type="radio"/> Há mais de 3 meses
2. Em comparação com as lojas concorrentes, como você avalia a qualidade dos nossos produtos?				
<input type="radio"/> Extremamente superior.	<input type="radio"/> Um pouco superior.	<input type="radio"/> Igual a concorrência.	<input type="radio"/> Um pouco inferior.	<input type="radio"/> Muito inferior.
3. Em comparação com as lojas concorrentes, como você avalia o preço dos nossos produtos?				
<input type="radio"/> Extremamente superior.	<input type="radio"/> Um pouco superior.	<input type="radio"/> Igual a concorrência.	<input type="radio"/> Um pouco inferior	<input type="radio"/> Muito inferior.
4. O quão satisfeita você está com as formas de pagamento oferecidas pela loja?				
<input type="radio"/> Extremamente satisfeita	<input type="radio"/> Pouco satisfeita.	<input type="radio"/> Nem satisfeito, nem insatisfeita.	<input type="radio"/> Pouco insatisfeita.	<input type="radio"/> Muito insatisfeita.
5. De modo geral, quão satisfeita ou insatisfeita você está com o atendimento de nossa loja?				
<input type="radio"/> Extremamente satisfeita	<input type="radio"/> Pouco satisfeita.	<input type="radio"/> Nem satisfeito, nem insatisfeita.	<input type="radio"/> Pouco insatisfeita.	<input type="radio"/> Muito insatisfeita.
6. O quão satisfeita você está com os canais de comunicação da Loja (Telefones, redes sociais, WhatsApp)?				
<input type="radio"/> Extremamente satisfeita	<input type="radio"/> Pouco satisfeita.	<input type="radio"/> Nem satisfeito, nem insatisfeita.	<input type="radio"/> Pouco insatisfeita.	<input type="radio"/> Muito insatisfeita.
7. Quão conveniente é para você visitar e comprar em nossa loja?				

<input type="radio"/> Extremamente conveniente	<input type="radio"/> Muito conveniente	<input type="radio"/> Mais ou menos conveniente.	<input type="radio"/> Pouco conveniente.	<input type="radio"/> Nada conveniente.
8. Como você avalia as nossas vendedoras em relação ao conhecimento dos produtos vendidos?				
<input type="radio"/> Excelente conhecimento.	<input type="radio"/> Muito bom conhecimento.	<input type="radio"/> Conhecimento mediano.	<input type="radio"/> Não muito bom	<input type="radio"/> Pouco conhecimento.
9. Em que medida você gosta de nossa loja?				
<input type="radio"/> Gosto muito.	<input type="radio"/> Gosto moderadamente.	<input type="radio"/> Não gosto nem desgosto.	<input type="radio"/> Desgosto um pouco.	<input type="radio"/> Não gosto.
10. Você voltaria a comprar um produto em nossa loja?				
<input type="radio"/> Extremamente provável.	<input type="radio"/> Muito provável.	<input type="radio"/> Mais ou menos provável.	<input type="radio"/> Muito pouco provável.	<input type="radio"/> Nem um pouco provável.
11. Você recomendaria nossa loja e nossos produtos para amigos e familiares?				
<input type="radio"/> Extremamente provável.	<input type="radio"/> Muito provável.	<input type="radio"/> Mais ou menos provável.	<input type="radio"/> Muito pouco provável.	<input type="radio"/> Nem um pouco provável.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As perguntas de uma pesquisa de hábitos de consumo procuram entender como os consumidores agem, os fatores que influenciam suas decisões de compra, o que, quando e onde eles costumam comprar seus produtos, e, ainda, é possível identificar, de forma clara, questões mais específicas sobre o consumidor.

Liberdade de escolha, liberdade de opinião e liberdade para viver, estes valores alinhados com hábitos de consumo e de interesses, despertam nas empresas a criação de estratégias que motivem os clientes não apenas a adquirir um produto, mas sim experiências (Ceretta, e Froemming, 2011).

A análise da concorrência em pesquisas de hábitos dos consumidores vem em forma de perguntas diretas. Esse tipo de questionário pode investigar quais são as suas marcas preferidas na hora da compra de um produto, qual foi a última vez que comprou na concorrência, o que faz escolher uma loja ao invés de outra, o que o levaria a comprar em outras lojas.

Por meio de perguntas como estas, é possível ouvir diretamente do cliente o que ele pensa da loja e da concorrência, como também investigar, de acordo com a opinião do consumidor, o que está fazendo a diferença na hora de decidir por uma loja ou outra.

5.5 *MARKETING* E COMERCIALIZAÇÃO

A loja de roupas feminina não faz nenhum tipo de divulgação nas mídias tradicionais. A divulgação é realizada somente nas mídias digitais, através do Instagram. A Divulgação, por menor que seja, é importante para apresentar a loja, os produtos, informar sobre novidades, promoções, lembrar e convencer os clientes a comprar. A divulgação inclui a fachada da loja, vitrine, sacolas, cartões de visita, anúncios em jornais, revistas, rádios ou TV, redes sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn) e outros meios.

Foram apresentadas à empresária algumas estratégias de *marketing* (Quadro 5), visando conquistar novos clientes, melhor divulgação da marca, ampliação do mercado e aumento de faturamento. Uma das estratégias seria a de realizar um cadastro completo da clientela, pois, conhecer melhor as clientes ajudaria a estruturar melhor os objetivos de *marketing* definindo o que vender, como vender e principalmente como divulgar. Com o cadastro completo da clientela é possível estreitar o relacionamento através de um contato de pós-venda e a oferta de produtos da preferência de cada cliente.

Quadro – 5 – Sugestões de Estratégias de *Marketing* e Resultados Esperados

Estratégia	Ação	Objetivo	Resultado Esperado
Fachada e Vitrine	Manequins – Renovação diária de produtos Banner – Produtos em promoção com desconto	Atrair clientes que circulam na região	Novos clientes
Outdoor	Banner – Divulgação da Loja (Marca)	Promover a Loja	Marca (loja) conhecida na cidade
Jornais e Revistas	Apresentação de Produtos e Marca	Conquistar o público-alvo	Novos clientes
Rádio ou TV	Anúncios de Campanhas e promoções	Divulgação de produtos e Marca (loja).	Queima de estoque novos clientes
Redes Sociais Instagram	Fotos e Vídeos	Divulgação de produtos e Marca (loja)	Vendas <i>online</i>
Redes Sociais Youtube	Vídeos	Divulgação de Produtos e Marca (loja)	Vendas <i>online</i> e novos clientes
E-mail	Campanhas e promoções	Manter clientela	Fidelização dos clientes relacionamento pós-venda
Sacolas, cartões	Entregas de produtos	Promover a Loja	Fidelização dos clientes
WhatsApp	Fotos e Vídeos	Manter clientela	Fidelização dos clientes
Blog	Conteúdos úteis	Relação de confiança	Fidelização e Novos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Utilizar a internet e as mídias sociais, além do Instagram, para se relacionar com os clientes, facilita e agiliza a comunicação e o acesso às informações sobre a empresa e os produtos. Com a facilidade de acesso à internet e o uso dos *smartphones*, os consumidores estão optando pelo relacionamento *online*, seja para pesquisa de produtos, promoções, busca por novidades, compras de produtos ou mesmo para avaliar a satisfação ou reclamações dos consumidores sobre uma determinada loja. O consumidor atual gosta da comodidade, mobilidade e facilidade de acesso às informações, ou seja, os consumidores estão conectados nas mídias sociais 24 horas por dia, 7 dias por semana, ficando claro que as mídias sociais geram ótimas oportunidades para as campanhas promocionais, possibilitam segmentar e atingir o público-alvo com um investimento relativamente baixo.

A intensificação da divulgação é importante para apresentar a loja, os produtos, informar sobre novidades, promoções, bem como lembrar e convencer as clientes a comprar. Entende-se que com a implementação das estratégias e melhorias de *marketing* sugeridas, a loja física em questão, poderá obter um aumento na divulgação de seus produtos e de sua marca, conquistando novos clientes e melhorando a gestão e as vendas.

Algumas das estratégias e propostas de melhorias de *marketing* foram implementadas pela empresária, como a confecção de sacolas e caixas personalizadas, cartões de visita, aumento nas divulgações no *Instagram* e uso do *WhatsApp*, além de alterações diárias dos produtos expostos na vitrine da loja. Todas as implementações e estratégias de melhorias implementadas foram realizadas no período de maio a dezembro de 2019, as quais foram acompanhadas através da análise dos resultados econômico-financeiros da loja conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de 2019 da loja em estudo

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Totais do Ano
1-VENDA BRUTA (VB)	27.800,00	40.000,00	52.500,00	47.175,00	40.000,00	40.000,00	39.248,00	60.000,00	60.500,00	65.000,00	66.000,00	68.000,00	606.223,00
2-IMPOSTOS	751,50	617,33	446,44	835,73	747,38	589,46	592,43	447,64	869,84	793,91	811,07	781,57	8.284,30
(-) Imposto sobre as vendas													
(-) Simples	640,5	502,33	446,44	835,73	693,82	549,81	551,67	427,64	794,91	692,59	704,63	680,25	7.520,32
(-) Darf	111	115			53,56	39,65	40,76	20	74,93	101,32	106,44	101,32	763,98
3-VENDA LÍQUIDA (1-2)	27.048,50	39.382,67	52.053,56	46.339,27	39.252,62	39.410,54	38.655,57	59.552,36	59.630,16	64.206,09	65.188,93	67.218,43	597.938,70
4-CUSTO MERCADORIA VENDIDA	23.160,21	16.409,06	19.810,61	24.242,24	32.292,64	24.621,89	21.937,26	13.547,82	20.226,27	27.347,53	28.473,65	18.144,80	270.213,98
5-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (3-4)	3.888,29	22.973,61	32.242,95	22.097,03	6.959,98	14.788,65	16.718,31	46.004,54	39.403,89	36.858,56	36.715,28	49.073,63	327.724,72
6-DESPESAS VARIÁVEIS	800,00	0,00	1.000,00	803,70	446,42	800,00	900,00	900,00	1.462,68	2.000,00	1.840,00	1.750,90	12.703,70
(-) Juros de Capital de Giro													
(-) Juros Cheque Especial													
(-) Tarifas Bancárias													
(-) Cartão de Crédito	800		1.000,00	803,7	446,42	800	900	900	1.462,68	2.000,00	1.840,00	1.750,90	12.703,70
7-DESPESAS FIXAS	5.074,27	8.976,10	10.641,66	13.580,91	13.064,18	11.763,90	11.461,44	12.272,57	17.058,07	13.273,36	14.784,76	13.335,84	145.287,06
7.1 Despesa com Pessoal	1.341,74	4.924,71	8.773,71	9.715,73	8.995,71	7.682,85	7.679,11	7.933,70	12.995,56	9.029,35	10.675,89	9.230,03	98.978,09
(-) Salários	0	0	3.929,81	4.655,12	4.473,00	3.800,00	3.844,21	3.600,00	7.849,52	3.548,22	5.301,17	4.260,77	45.261,82
(-) FGTS	636,89	383,5	345,47	641,17	401,89	363,8	339,71	340,67	458,89	573,67	478,04	390,86	5.354,56
(-) GPS	704,85	541,21	498,43	419,44	620,82	519,05	495,19	493,03	687,15	907,46	896,68	578,4	7.361,71
(-) Pró-labore		4.000,00	4.000,00	4.000,00	3.500,00	3.000,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	41.000,00
7.2 Despesas Administrativas	3.732,53	4.051,39	1.867,95	3.865,18	4.068,47	4.081,05	3.782,33	4.338,87	4.062,51	4.244,01	4.108,87	4.105,81	46.308,97
(-) Energia Elétrica	393	270,62	314,38	273,33	211,1	187,01	137,12	130	163,07	220	220	220	2.739,63
(-) Água e Esgoto	112,05	112,05	112,05	112,05	112,05	121	121,43	121,43	121,43	121,43	121,43	121,43	1.409,83
(-) Internet e Telefone Fixo	150,48	150	150	150,48	150	157	157,74	163,4	163,4	163,86	163,4	160,34	1.880,10
(-) Aluguel	2.311,00	2.500,00	290	2.311,32	2.311,32	2.311,32	2.311,32	2.311,32	2.311,89	2.396,00	2.311,32	2.311,32	25.988,13
(-) Sistema de Informática Makito	338	336	342,8	336	336	358	358	358	346	346	346	346	4.146,80
(-) Serviço de Contabilidade	242	248	248	248	272	270	270	270	272	270	270	270	3.150,00
(-) Segurança Atlanta	186	186,72	186,72	186	186	186,72	186,72	186,72	186,72	186,72	186,72	186,72	2.238,48
(-) Publicidade e Propaganda					250	250		250	250	300	250	250	1.800,00
(-) Costureira								300					300,00
(-) Empréstimo		248	224	248	240	240	240	248	248	240	240	240	2.656,00
8-RESULTADO LÍQUIDO (5-6-7)	-1.985,98	13.997,51	20.601,29	7.712,42	-6.550,62	2.224,75	4.356,87	32.831,97	20.883,14	21.585,20	20.090,52	33.986,89	169.733,96

Fonte: Elaborado pelo autor através dos controles financeiros da loja.

Conforme Tabela 9, se verifica que houve um aumento nas vendas e faturamento, principalmente no segundo semestre de 2019, onde o faturamento bruto de agosto à dezembro ficou na casa dos 60 mil reais, chegando a 68 mil reais em dezembro, o que possibilitou encerrar o ano de 2019 com um lucro líquido de 169 mil reais, valor este nunca antes atingido pela loja, demonstrando que as melhorias implementadas surtiram efeitos positivos, e que segundo a proprietária, serão mantidas para os próximos anos.

5.6 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA CRIAÇÃO DA LOJA VIRTUAL

De acordo com os objetivos propostos, faz parte deste estudo uma análise de viabilidade econômico-financeira para criação de loja virtual como plano de negócio a ser realizado pela loja física de roupa feminina, visando a ampliação do mercado e a busca por novos clientes.

5.6.1 Forma de criação e objetivo da loja virtual

A loja virtual será criada como um novo canal de vendas e atendimento a clientes, utilizando o mesmo CNPJ, enquadramento tributário e forma jurídica da loja física e o mesmo nome fantasia. Como a loja física vende produtos considerados esporte social e social, o objetivo da loja virtual é continuar neste mercado, atendendo a este público em outras cidades do país. Deste modo, a loja virtual atuará no mesmo seguimento, buscando a mesma clientela e faixa etária que é atendida pela loja física.

Portanto, a loja virtual terá como sede a mesmo local da loja física, compartilhando o mesmo espaço físico para estoque, mas com separação em estoque da loja física e estoque da loja virtual, ocorrendo esta mesma diferenciação no sistema de entrada e controle de produtos. Esta separação visa, principalmente, a disponibilização de produtos na loja virtual, uma vez que a loja virtual fica aberta 24 horas por dia, 7 dias da semana, onde os clientes podem adquirir os produtos mesmo fora do horário do expediente da loja física.

5.6.2 Análise mercadológica

Na análise mercadológica verificou-se que o setor da moda no Brasil está em constante crescimento, conforme demonstrado no item 4.1 deste estudo, onde foi analisado o varejo do

setor de moda no Brasil, ficando evidenciado que o Brasil se encontra como o quinto maior consumidor de roupas no ranking mundial. Isto se deve ao fato do aumento do poder de compra dos brasileiros, o que tem permitido a utilização de parte do seu orçamento para a compra de peças de vestuário.

O crescimento do comércio varejista vem correndo, principalmente, pelo aumento das vendas realizadas através do ambiente virtual. Em 2018, o faturamento do comércio virtual foi de R\$53,2 bilhões. Em 2019, obteve um crescimento de 16,3%, fechando o ano com um faturamento de 61,9 bilhões (Ebit 2020). O crescente acesso à tecnologia no país, a confiança do consumidor na segurança da compra, a agilidade na entrega, a facilidade de acesso e outros aspectos fazem com que as vendas em plataformas *online* evoluam, mesmo em períodos de recessão (SEBRAE 2019).

Mesmo a economia apresentando retração desde meados de 2014, o avanço tem ocorrido e o segmento do comércio varejista virtual exibe índices positivos (Ebit, 2019). Conforme já comentado, essa tendência de crescimento do comércio varejista virtual deve se manter forte, com crescimento acima da média, uma vez que a cauda do *e-commerce* é longa, dando sustentação a toda a cadeia varejista (SBVC, 2019).

Choi (2014) ressalta que o mercado de moda é uma combinação entre produto, informação, investimento e facilidade de comparação de preços no ambiente *online*, onde as decisões são tomadas pelo consumidor, que dita o que quer comprar, onde quer comprar e como quer receber o produto. Sen Alper (2008) diz que um produto de moda geralmente possui um ciclo de vida de 10 semanas, com cinco temporadas de venda durante o ano, sendo assim precisa chegar rápido ao mercado, sendo o ambiente digital o canal mais ágil para se chegar ao consumidor.

Segundo pesquisa do JeteCommerce (2019), a maior representatividade de vendas de produtos de Moda e Acessórios *online* estão nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, os quais respondem, respectivamente, 30,8%, 19,3% e 11,5% das conversões de vendas *online*. Também foi verificado que o *desktop* foi o meio mais utilizado para as compras *online*. Contudo, o levantamento confirma que o uso do *mobile*, como *smartphones* tem aumentado ano a ano, sendo uma tendência, ou seja, a compra pode ser feita no computador, porém, os dispositivos móveis têm sido usados, tanto para consultas como para fechamento de compras.

Nesta análise mercadológica, se verificou que o impacto da pandemia no varejo de moda foi global. Em 2020, com a pandemia, diferentes tipos de negócios foram afetados e o varejo de moda é um deles, já que a compra de peças de vestuário, no momento, é considerada não essencial. Os efeitos da crise do novo coronavírus chegaram à indústria da moda já no começo

de 2020, quando o vírus se concentrava basicamente na China e arredores, e que teve um impacto na cadeia global, pois, além de boa parte produtiva dessa cadeia estar na China, o país também é um grande consumidor mundial.

Com a pandemia surge a necessidade de se discutir mudanças voltadas não apenas para a sobrevivência do comércio varejista de moda, mas também para a permanência e consolidação pós-pandemia. Uma das principais alternativas se baseia nas vendas *online*. Grandes marcas usaram do modelo virtual para expor suas coleções, e procuram, cada vez mais, utilizar o ambiente digital, não só para mostrar as criações e coleções, mas também para que o comércio varejista da moda se mantenha ativo e crescente (Ufff, 2019).

Apesar de a loja de roupas feminina ainda não ter uma loja virtual, já realiza vendas pela internet, fazendo uso do Instagram para a divulgação de seus produtos, onde, as clientes interessadas nos produtos, são atendidas via aplicativo *WhatsApp* e fazem o pagamento através de *links*, e o produto é enviado à cliente via correios. Estas vendas pela internet representam hoje em torno de 5,0% do faturamento da loja. A finalidade da loja virtual é facilitar o processo de aquisição de produtos pela clientela, ter uma abrangência territorial maior como também aumentar as vendas e o faturamento da loja, principalmente, no nicho de mercado que atua.

5.6.3 Estratégias e plano de *marketing* digital

Como estratégia e plano de *marketing* digital, a loja de roupas feminina vai continuar com as divulgações que já vem realizando no Instagram, uma vez que já existe uma clientela seguidoras da loja nesta mídia digital. Além do Instagram, a loja virtual pretende ampliar a divulgação no ambiente digital. Para isto foram definidas as seguintes estratégias:

- 1) *Marketing* Digital: Além dos Instagram, realizar divulgação nas outras mídias digitais, como Facebook, LinkedIn e Twitter e fazendo o compartilhamento de imagens e vídeos dos produtos e conteúdo, visando atrair as consumidoras;
- 2) *Marketing* de Busca – cujo objetivo é atingir clientes potencial no momento que realizam a busca de um produto na internet. Envolve SEO, *Search Engine Optimization*, que visa melhorar a posição da loja na lista da busca natural em um buscador na internet, e *marketing* de busca pago, utilizando para isto anúncios ou *links* patrocinados em buscadores e mídias digitais, como Google *Adwords* e Facebook Ads;

- 3) *Marketing* de Conteúdo – A empresária já realiza esta atividade com a divulgação, no Instagram, de vídeos sobre combinação de cores e exemplos de *looks* de roupas que mais combinam. Esta atividade deve continuar uma vez que conteúdos atrativos são relevantes ao público-alvo da loja. É recomendado o uso de conteúdo em volume e qualidade suficientes que permita as consumidoras encontrarem, se informarem e se relacionarem com a loja, principalmente, para atrair mais consumidoras para a loja virtual.
- 4) *E-mail Marketing* – Utilizar na loja virtual um prêmio para captura de e-mail dos visitantes para futura utilização em disparos de *e-mail marketing* e *newsletter*, como meio de comunicação que permita apresentar os produtos que a loja vende, os meios de vendas e as formas de contato com loja.

5.6.4 Plataforma de *E-commerce*

A plataforma de *e-commerce* será tipo SaS (*Software* como Serviço), que terá uma mensalidade a ser paga pelo uso, com suporte na criação do *layout* e configurações básicas. O *site* da loja virtual seguirá o padrão de mercado, com um visual atrativo e com facilidade de navegação. Para que os clientes encontrem produtos no *site*, haverá menus específicos que correspondem a cada uma das categorias de produto vendidos pela loja, e um campo de busca no topo de cada página do *site*. Para realizar uma busca, os clientes selecionam uma das categorias de produto ou palavras-chave no campo de busca e, então, especificam o nome do produto ou outras informações. Os clientes também podem clicar nas fotos dos produtos que estarão na página principal como divulgação, sendo, então, direcionados para a página do produto onde são apresentados os detalhes do mesmo. A loja de roupas femininas já possui o registro do seu domínio na internet, o qual será utilizado na loja virtual.

5.6.5 Forma de pagamento na Loja Virtual

A loja virtual irá disponibilizar formas de pagamento via cartão de crédito, débito, depósito e transferência bancária via Pix ou convencional com prazo de pagamento em até 3 vezes, seguindo o mesmo prazo de pagamento dos fornecedores, além de boleto de pagamento

para pagamentos a vista com desconto. O *site* da loja virtual terá um certificado digital para garantir a segurança dos clientes no momento de fornecer as informações de pagamento.

5.6.6 Logística de entrega

Como logística de entrega será utilizado somente os correios, isto pela abrangência que possui, e, ainda, devido aos produtos serem de baixo peso e formato pequeno, o frete diminui para as clientes com esta logística.

5.6.7 Mão de obra

Para gerenciar a loja virtual será necessário a contratação de um funcionário com conhecimentos em internet, Plataforma de *e-commerce*, *Marketing* digital e ferramentas de divulgação, o qual será responsável pela loja virtual, fazendo o cadastro de produtos, atendimento e entrega dos pedidos e divulgação da loja. Com o tempo, caso necessário, serão contratados outros colaboradores.

5.6.8 Planejamento financeiro

O planejamento financeiro tem como finalidade apresentar uma projeção e indicar a situação financeira de um projeto. No planejamento financeiro, são apresentadas e calculadas as variáveis de investimento, o capital de giro necessário, os custos fixos, os custos variáveis, entre outro (SEBRAE, 2013).

Como a loja virtual será apenas mais um canal de vendas e atendimento aos clientes, fazendo uso da mesma estrutura da loja física, os custos a serem considerados serão somente os custos de investimento de criação e manutenção da loja virtual e do investimento na ampliação do estoque de produtos que terão como foco a comercialização na loja virtual.

Para o estoque inicial da loja virtual deverá ser realizada aquisição adicional de mercadorias no valor de R\$7.583,10 que corresponde a 35,0% do valor médio de compras mensais relativas ao ano de 2018 (Tabela 10), sendo que para os meses seguintes deverá ser provisionado este mesmo valor para a reposição de estoque, o qual pode ser alterado para mais ou para menos em função do volume de vendas.

Tabela 10 – Custos de Implantação da Loja Virtual

<i>INVESTIMENTO</i>	<i>1º Mês</i>	<i>2º Mês</i>	<i>3º Mês</i>	<i>4º Mês</i>
Estoque Mensal	7.583,10	7.583,10	7.583,10	7.583,10
DESPESAS FIXAS	6.788	6.298	6.298	4.998
Despesas com pessoal	3.000	3.000	3.000	3.000
(-) Salários	2.500	2.500	2.500	2.500
(-) FGTS	200	200	200	200
(-) GPS	300	300	300	300
Despesas Administrativas	3.788	3.298	3.298	1.998
(-) Plataforma E-commerce Implantação	1.300	1.300	1.300	0
(-) Plataforma E-commerce mês	398	398	398	398
(-) Fotos Produtos	350	350	350	350
(-) Marketing Digital	650	650	650	650
(-) Embalagens	350	350	350	350
(-) Certificado Digital	450	0	0	0
(-) Domínio na Internet	40	0	0	0
(-) Banners	100	100	100	100
(-) Motoboy	150	150	150	150

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.9 Análise econômico-financeira do Investimento

Na análise econômico-financeira de investimento para abertura da loja virtual foi considerado um período de 6 anos levando-se em conta o valor de R\$7.583,10 de investimento mensal em estoque de produtos para a loja virtual. Também está considerado nesta análise os custos envolvidos na contratação de um gerente de *e-commerce*, e as despesas fixas e variáveis para a operacionalização da loja virtual.

O faturamento da loja virtual foi projetado com 80,0% do custo com aquisição de mercadoria anual no valor de R\$90.997,20 (referente ao investimento mensal de R\$7.583,10 de reposição de estoque). Tal projeção foi realizada com base no percentual do faturamento bruto da loja física, do ano de 2018, em relação ao custo da mercadoria. Na Tabela 11, encontra-se o faturamento projetado para o Ano 1 (163.794,96), com um crescimento de 20,0% (196.553,95) para o Ano 2 em relação ao Ano 1 e um crescimento anual de 25,0% (245.692,44) para o Ano 3 em relação ao Ano 2 e assim sucessivamente até o Ano 6.

O custo com aquisição de mercadorias segue o mesmo raciocínio e percentuais do faturamento, ou seja, encontra-se o custo projetado para o Ano 1 (90.997,20), com um crescimento de 20,0% (109.196,64) para o Ano 2 em relação ao Ano 1 e um crescimento anual

de 25,0% (136.495,80) para o Ano 3 em relação ao Ano 2 e assim, sucessivamente, até o Ano 6 (Tabela 11).

Os demais custos variáveis seguem os percentuais de 4,42% para o simples, 1,02% para darf e 7,0% para o cartão de crédito. As demais despesas com pessoal e administrativas são fixas conforme podem ser observadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Análise financeira para loja virtual

<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>	<i>Ano 6</i>
1-VENDA BRUTA (VB)	163.794,96	196.553,95	245.692,44	307.115,55	383.894,44	479.868,05
	80%	20%	25%	25%	25%	25%
2-IMPOSTOS	8.910,45	10.692,53	13.365,67	16.707,09	20.883,86	26.104,82
(-) Impostos sobre vendas						
(-) Simples (4,42%)	7.239,74	8.687,68	10.859,61	13.574,51	16.968,13	21.210,17
(-) Darf (1,02%)	1.670,71	2.004,85	2.506,06	3.132,58	3.915,72	4.894,65
3-VENDA LÍQUIDA (1-2)	154.884,51	185.861,42	232.326,77	290.408,46	363.010,58	453.763,23
4-CUSTO MERCADORIA VENDIDA	90.997,20	109.196,64	136.495,80	170.619,75	213.274,69	266.593,36
		20%	25%	25%	25%	25%
5-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (3-4)	63.887,31	76.664,78	95.830,97	119.788,71	149.735,89	187.169,87
6-DESPESAS VARIÁVEIS	11.465,65	13.758,78	17.198,47	21.498,09	26.872,61	33.590,76
(-) Cartão de Crédito (7%)	11.465,65	13.758,78	17.198,47	21.498,09	26.872,61	33.590,76
7-DESPESAS FIXAS	66.666,00	62.766,00	62.766,00	62.766,00	62.766,00	62.766,00
7.1 Despesa com Pessoal	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
(-) Salários	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(-) FGTS	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
(-) GPS	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
7.2 Despesas Administrativas	28.266,00	24.366,00	24.366,00	24.366,00	24.366,00	24.366,00
(-) Plataforma E-commerce Implantação	3.900,00	0	0	0	0	0
(-) Plataforma E-commerce Mensalidade	4.776,00	4.776,00	4.776,00	4.776,00	4.776,00	4.776,00
(-) Fotos Produtos	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
(-) Marketing Digital	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00
(-) Embalagens	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
(-) Certificado Digital	350	350	350	350	350	350
(-) Domínio Internet	40	40	40	40	40	40
(-) Banners	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Motoboy	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
8-RESULTADO LÍQUIDO (5-6-7)	-14.244,33	140,00	15.866,50	35.524,63	60.097,28	90.813,10
-90.997,20	-14.244,33	140,00	15.866,50	35.524,63	60.097,28	90.813,10
VPL	39.227,11					
IL	1,43					
TIR	14%					
MTIR	12%					
Payback	5a4m					

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do DRE - Demonstração do Resultado do Exercício, foram efetuados os cálculos de viabilidade financeira. Foi considerado a mesma TMA utilizada para avaliação da loja física (7,0% ao ano) e um investimento de R\$-90.997,20. O VPL foi de R\$39.312,46, o IL foi de 1,43, a TIR foi de 14%, a MTIR ficou em 12%, (Como se tem 2 fluxos negativos (-90.997,20 e -14.244,33) a TIR se apresenta como imprecisa para essa situação (TIR de 14%). Para corrigir tal imprecisão foi utilizado a MTIR a qual é indicada para mais de um fluxo de caixa negativa. Nesse caso, o resultado foi de uma MTIR de 12% para uma taxa de financiamento de 7,0% ao ano e uma taxa de reinvestimento de 2,0% ao ano.), e o *Payback* foi de 5 anos e 4 meses.

Levando-se em conta o critério de avaliação do VPL onde a recomendação é de somente validar projetos de investimentos que apresentem índice acima de zero; Também do IL, cujo critério diz que somente deve-se aceitar projetos de investimentos que apresentem uma taxa acima de 1 (um); e da TIR onde o critério diz que um projeto de investimento para que seja aceito é necessário que a mesma seja positiva e maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), os índices apresentados na análise comprovam a viabilidade econômica financeira para a abertura da loja virtual.

No entanto, fica a orientação que mudanças, na conjuntura econômica, afeta a renda da população, ou alterações na estrutura fiscal atual, como no caso do surto da doença causada pelo novo coronavírus (Covid-19) ocorrido em 2020, e que constituiu uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional. Tais fatores podem influenciar na elevação das taxas de juros, elevação da inflação, entre outros, afetando os índices encontrados, contudo, esse é um risco que todo empresário está sujeito, uma vez que ele não exerce influência em tais variáveis.

6 RESULTADOS E CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi de realizar uma análise de viabilidade econômico-financeira em uma loja física de roupas feminina, estabelecida na cidade de Cascavel no Paraná, com vistas a auxiliar a tomada de decisão de investimento para abertura de uma loja virtual no mesmo ramo. Com estes objetivos definidos, primeiramente foi realizada uma análise econômico-financeira na loja física de moda feminina.

No diagnóstico da situação financeira atual, realizada com base nos dados financeiros de 2017, 2018 e de janeiro a abril de 2019, constatou-se que todos os indicadores financeiros

Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Lucratividade (IL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*, estiveram dentro dos padrões e atestaram a viabilidade da loja física no período considerado, tendo condições de realizar investimentos para a abertura da loja virtual.

Na análise dos controles administrativos e de gestão internos, constatou-se a necessidade da implementação de novos controle, de tal forma que permitisse uma maior visibilidade dos fluxos financeiros, melhor controle diário de caixa e bancos, controle de contas a pagar e a receber que possibilitasse identificar o volume de recursos que a empresa movimenta e tem a pagar e a receber. Ainda, identificar qual o prazo médio de pagamentos que está sendo oferecido às clientes, e quais as modalidades de pagamento mais utilizadas, assim como a implementação de um controle mensal das contas a pagar que apontasse, de forma clara, as previsões de pagamentos originados da aquisição de produtos a prazo e identificação dos custos fixos e demais compromissos financeiros.

Para corrigir tais constatações foram apresentadas proposições de melhorias para os controles econômico-financeiros e de gestão, tais como: uma planilha de Controle Diário de Caixa e Bancos, uma planilha de Controle de Apuração Mensal de Resultados, uma planilha de Controle Mensal de Contas a Pagar e a Receber, utilização do controle de estoque com o sistema de informática Makito utilizado pela loja, além de sugestão de valores de reposição de estoques, calculados com base nos resultados financeiros de 2018. Entende-se que todos estes controles são de extrema importância para o bom gerenciamento dos fluxos econômico-financeiro e administração e gestão da loja.

As proposições de melhorias apresentadas servirão de base para se ter maior controle dos recursos, pois com estes controles é possível maior visibilidade do fluxo financeiro e informações mais precisas para a tomada de decisão, principalmente para abertura de uma loja virtual.

Para melhorar as vendas e os resultados financeiros da loja, foram apresentadas, durante o ano de 2019, propostas de melhorias em *marketing*, como a atualização diária da vitrine, divulgação em *outdoor*, jornais e revistas, rádio ou TV, aumento na divulgação nas redes sociais, principalmente no *Instagram* e no *Youtube*. Utilização de *E-mail marketing*, confecção de sacolas e caixas personalizadas, cartões de visita, uso do *WhatsApp* para divulgação e contato com as clientes, além de *Blog* com recomendações e sugestões de cores e estampas.

Como a empresária acatou e implementou, em 2019, algumas das propostas de melhorias de *Marketing* sugeridas, pode-se verificar, na análise do DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício de 2019, que houve um aumento nas vendas e faturamento, principalmente no segundo semestre de 2019, cujo faturamento bruto de agosto à dezembro

ficou na casa dos R\$60.000,00, chegando a R\$68.000,00 em dezembro, o que possibilitou encerrar o ano de 2019 com um lucro líquido de R\$169.000,00, valores estes nunca antes atingidos pela loja.

Os resultados positivos nos indicadores financeiros, com base nos dados de 2017, 2018 e mais a análise completa do ano de 2019, demonstrou que a loja possui recursos para fazer investimentos, e colocar em prática o plano de abertura da loja virtual. Diante de tal constatação, a empresária incluiu no planejamento, a abertura da loja virtual, sendo que os estudos e análise da plataforma a ser utilizada, bem as outras necessidades da loja virtual, foram planejados para iniciar em março de 2020.

Diante da pandemia ocorrida em 2020, a loja de roupas feminina foi obrigada a atender aos decretos de isolamento social impostos pela secretaria de saúde municipal e fechamento do comércio, fechando as portas de 23 de março a 7 de abril de 2020, pois, conforme decreto publicado no dia 4 de abril de 2020, as lojas, com até nove funcionários, poderiam abrir as portas somente a partir do dia 7 de abril de 2020, desde que respeitem regras de segurança para clientes e funcionários. Em função destas restrições e isolamento social, onde aglomerações de qualquer natureza (shows, festivais, desfile de modas, restaurantes, entre outros) foram proibidas, fato que levou as vendas do comércio varejista de moda caírem bruscamente. Tal fato, contribuiu ainda mais para validar a abertura da loja virtual.

Com os resultados obtidos neste estudo, os objetivos propostos foram atingidos, e como contribuição, fica a recomendação para que cursos de administração financeira sejam disponibilizados pelas Instituições de Ensino Superior (IES), de forma acessível aos empresários das pequenas empresas, principalmente visando melhor prepará-los para a gestão de seus negócios, o que irá contribuir para diminuir o índice de mortalidade das pequenas empresas, como, também, fica a recomendação para que atividades de extensão universitária com estudantes dos cursos das áreas de administração, economia e ciências contábeis seja desenvolvidas através de consultoria em pequenas empresas.

Estudos como este são de extrema importância para apoiar e orientar as pequenas e médias empresas na implementação de controles econômico-financeiros e de gestão mais aprimorados e completos, permitindo que estas empresas cresçam de forma segura e sustentável, principalmente, em um mercado cada vez mais competitivo, onde a tomada de decisão precisa ser realizada de forma ágil e embasada em informações mais técnicas, tanto administrativas, econômicas quanto financeiras, do que decisões tomadas somente em bases empíricas.

REFERÊNCIAS

- Albertin, Alberto Luiz. (2014). *Pesquisa fgv-eaesp de comércio eletrônico no Mercado Brasileiro*. 6ª Edição; Março.
- Araujo, J. B. de; Zilber, S. N. (2013). *E-Business adoption and business model changes: organizational innovation in small businesses in the trade and service sectors*. *Gestão & Produção*, v. 20, n. 1, p. 147-161.
- Assaf Neto, A.; Lima, F. G. (2010). *Curso de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas.
- Assaf Neto, A. (2012). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro: comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos*. Atlas.
- Assaf Neto, A.; Lima, F. G. (2014). *Curso de administração financeira*.
- Barbosa, A. F. (2013). *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC Domicílios e Empresas 2012*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil.
- Barbosa, H. M. (2010). *A análise de demonstrativos financeiros como ferramenta para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas*. Scientia FAER, Olímpia-SP, Ano, 2.
- Barreto, L. P. (1998). *Educação para o empreendedorismo*. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador.
- Barros, A.A. de; Pereira, C.M. M. A. (2008). *Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica*. *Revista de Administração Contemporânea*. vol. 12, n. 4.
- Bocato, V. R. C. (2006). *Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação*. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo*, 18.3: 265-274.
- Bohrer, F. M.; Dib, L. A. da R. (2014). *O Processo de Internacionalização de empresas de comércio eletrônico sob o olhar comportamental: Estudo longitudinal dos casos Mercadolivre e Ebay*. *Revista Alcance*, 21.1: 126-151.
- Boyd Jr., H. W., Westfall, R., & Stasch, S. F. (1989). *Marketing Research-Text and Cases Homewood*. IL: Irwin.
- Brito, A. M.; Pereira, P. S.; Linard, Â. P. (2013). *Empreendedorismo*. Juazeiro do Norte: Instituto Federal de Educação. Ciência e Tecnologia do Ceará–Ifce.
- Casarotto Filho, N.; Kopittke, B. H. (2010.) *Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial*. 11. ed. São Paulo: Atlas.
- Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). *Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente*. RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.>, 3(2), 15-24.

- Cervo, A. L.; Bervian, P. A. (2011). *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. In: Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. p. 144-144.
- Cherobim, A. P.; Lemes, A.; Rigo, C. (2017). *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2004). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. editora manole.
- Choi, T. M. (2014). *Fashion retail supply chain management: A systems optimization approach*. CRC Press.
- Choi, T. M. (2018). *Incorporating social media observations and bounded rationality into fashion quick response supply chains in the big data era*. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 114, 386-397.
- Creswell, J. W. A. (2014). *Concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Da Silva, E. L.; Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 123.
- Data SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Sobrevivência das Empresas*. Portal Sebrae. Disponível em <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em 20 jan. 2020.
- Dolabela, F. (2012). *O segredo de Luísa*. Sextante.
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 12^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *O processo empreendedor. Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios*. 3^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 05-36.
- Dos Santos Siqueira, L.; Barbosa, C. K. (2017). *A importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas*. *unilus Ensino e Pesquisa*, 13.33: 106-121.
- Drew, S. (2003). *Strategic Uses of E-Commerce by SMEs in the East of England*. *European Management Journal* Vol.21, No.1, pp.79-88.
- Drucker, P. F. (1981). *Prática da administração de empresas*. Cengage Learning Editores.
- Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship*. São Paulo: Pioneira.
- Eberle, V., & Colauto, R. D. (2015). *Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard: o caso de uma organização do setor elétrico do sul do Brasil*. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 25(3), pp. 95-120.

E-bit - Nielsen - Webshopes39. (2019). *A evolução do varejo eletrônico*. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/m-commerce-ja-responde-por-mais-de-um-terco-dos-pedidos-online/>. Acesso em 22 mar. 2020.

_____. – Webshopes41 (2020). *A evolução do varejo eletrônico*. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-autosservico-webshoppers/>. Acesso em 18 jun. 2020.

Ehrhardt, M. C.; Brigham, E. F. (2012). *Administração financeira: teoria e prática*. Tradução: Ez2translate. São Paulo: Cengage Learning.

Faria, I. C. S., & Torres G. R. (2015). *Hospitalidade no varejo de moda feminina na cidade de São Paulo*. Revista Hospitalidade, 298-323.

Febratex – (2019) – *Cinco Tendências para o setor da Moda no Brasil* – Disponível em: < <https://fcem.com.br/noticias/5-tendencias-para-o-setor-da-moda-no-brasil/>>. Acesso em 03 out. 2020.

Fenaju – Federação Nacional das Juntas Comerciais – (2019). *Varejo de moda é responsável pela maioria das empresas abertas no Brasil*. Disponível em: < <https://fenaju.com.br/varejo-de-moda-e-responsavel-pela-maioria-das-empresas-abertas-no-brasil/>>. Acesso em 04 out. 2020.

Filion, L. J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de administração.

FPTI – Fundação Parque Tecnológico de Itaipu - *Oeste em Desenvolvimento*. (2016). Disponível em: <https://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/src/pagina_arquivo/6.pdf>. Acesso em 13 out. 2020.

França, S. H. A.; De Siqueira, J. P. L. (2003). *Varejo virtual: uma nova forma de relacionamento com o consumidor*. Revista Interdisciplinar de Marketing, 2.1: 19-29.

Galinari, R.; Cervieri Júnior, O.; Teixeira Júnior, J. R.; & Rawet, E. L. (2015). *Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil*.

Galindo, D.; Santos, E. R. dos. (2010). *Interatividade e transparência: os paradigmas da comunicação na web 2.0 Interactiveness and transparency: the paradigms of communication*.

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*. (2018). *Empreendedorismo no Brasil*. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relatório-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2020.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Globo, 2019. *Como o varejo de moda pode te ensinar a ser um dos maiores e-commerces do mundo*. Disponível em:

<https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/especial-publicitario/acic/noticia/2019/09/24/como-o-varejo-de-moda-pode-te-ensinar-a-ser-um-dos-maiores-e-commerces-do-mundo.ghtml>. Acesso em 20 out. 2020.

Gov.Br. (2020) – Ministério da Saúde – *Coronavírus – Covid-19* – Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>>. Acesso em 02 jun. 2020.

Helfert, E. A. (2000). *Técnicas de Análise Financeira- um guia prático para medir o desempenho dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Vendas no Varejo em 2019*. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/26856-vendas-no-varejo-variam-0-1-em-dezembro-e-acumulam-alta-de-1-8-em-2019>>. Acesso em 11 abr. 2020.

_____. *Taxa de desemprego no Brasil. Primeiro semestre de 2019*. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa>>. Acesso em 23 jan. 2020.

_____. *Trabalho e Rendimento*. (2019). Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/cascavel/panorama>>. Acesso em 13 out. 2020.

Iemi – Pesquisas e Inteligência de Mercado. (2019). *Previsão de Faturamento Varejo de Moda para 2019*. Disponível em: <<https://www.iemi.com.br/>>. Acesso em 04 out. 2020.

Jetecommerce, (2019) – *Varejo de moda online: Entenda o comportamento do setor.* – Disponível em: <https://www.jetecommerce.com.br/blog/varejo-de-moda-online/#:~:text=Isso%20confirma%20a%20tend%C3%Aancia%20do,11%2C49%25%20das%20convers%C3%B5es>. Acesso em 12 nov. 2020.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan. (2010), *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Elsevier.

Lafis (2020) *Comércio Varejista Geral – Varejo Atinge Novo Recorde, mas tende a desacelerar até o fim do ano*. Disponível em: <https://www.lafis.com.br/blog/com%C3%A9rcio-varejista-geral/-Varejo-atinge-novo-recorde,-mas-tende-a-desacelerar-at%C3%A9-o-fim-do-ano>, Acesso em 10 dez. 2020.

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2016). *E-commerce: business, technology, society*.

Laudon, K. C., & Traver, C. (2018). *E-Commerce 2017: business. technology. society*, 13th global edition. Boston.

Leite, A.; Oliveira, F. (2007). *Empreendedorismo e novas tendências. Value: Consultadoria Empresarial*. Universidade do Minho. Braga, Portugal.

Lins, L. S., & Francisco Filho, J. (2012). *Fundamentos e análise das demonstrações contábeis: uma abordagem interativa*. São Paulo: Atlas.

- Macedo, J. de J.; Corbari, E. C. (2014). *Análise de projeto e orçamento empresarial*. Curitiba: InterSaberes.
- Matarazzo, D. C. (2003). *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Matias, A. B., & Júnior, F. L. (2002). *Administração financeira nas empresas de pequeno porte*. Manole.
- Mattar, F. N. (1994). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Mckinsey. (2018). *The State of Fashion 2018: Renewed optimism for the fashion industry*. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Renewed%20optimism%20for%20the%20fashion%20industry/The-state-of-fashion-2018-FINAL.pdf>>. Acesso em 03 out. 2020.
- Mendes, L. Z. R. (2013). *E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas*. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- Mello, G. A. T. D.; Nyko, D.; Garavini, F. M. J. N.; & Zendron, P. (2016). *Tendências da era digital na cadeia produtiva do livro*.
- Michelon, L. L.; Faoro, R. R.; Miri, D. H.; Stiegemeier, J.; Chais, C.; Matte, J.; ... & Olea, P. M. (2018, November). *Estudo de Caso: O Marketing Digital na Rede Magazine Luiza*. In XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão.
- Morais, L. C., & Carneiro, L. F. R. (2017). MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE NAVIRAÍ-MS: estudo de caso. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), 1(1).
- Moresi, E. (2003). *Metodologia da pesquisa*. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 108: 24.
- Mota-Roth, D.; Hengdes, G. H. (2010). *Produção Textual na Universidade*- São Paulo: Parábola Editorial.
- Motta, Regis Da Rocha, et al. (2009). *Engenharia econômica e finanças*. Elsevier Brasil.
- Motta, R. da R., & Calôba, G. M. (2002). *Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais*. São Paulo: Atlas.
- Neto, Alexandre Assaf. (2012). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro: comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos*. Atlas.
- Neves, J. A. D.; Pessoa, R. W. A. (2006). *Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center*. Revista Organizações em Contexto-online, v. 2, n. 4, p. 165-195.

- Nikolay, R., & Nikolay, S. A. (2017). *A controladoria estratégica como ferramenta à tomada de decisões*. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis, 6(1), 1-25.
- Nisar, T., & Prabhakar, G. (2017). *What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing?* *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135-144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>.
- Núñez Balladares, L. M.; Pimienta Ramírez, N.; Cifuentes Ramírez, J. E. (2019). *El efecto Alibaba en la empresa Amazon*.
- Oecd, Nea. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. (2013). *Electronic and mobile commerce*. *Oecd Publishing*. (Oecd Digital Economy Papers, n. 228.).
- OPAS – Organização Pan-americana da Saúde. (2020). *Covid-19 (doença causada pelo novo coronavírus)*. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875>. Acesso em 18 jun. 2020.
- Padoveze, C. L. (2008). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Pelagio, E. A. (2011). *Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation: um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN*. Master's Thesis. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Pinheiro, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP.
- Portal Emarketer. (2020). *Top 10 US Ecommerce Companies 2020*. Disponível em: <https://www.emarketer.com/content/top-10-us-ecommerce-companies-2020>>. Acesso em 22 mar. 2020.
- Prodanov, C. C.; De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Rampazzo, L. (2005). *Metodologia científica*. Edições Loyola.
- Rasoto, Armando *et al.* (2012). *Gestão financeira: enfoque em inovação*. Curitiba: Aymará Educação, 2012. 144 p.
- Révillion, A. S. P. (2003). *A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing*. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 2.2: 21-37.
- Rigo, C. M. (2006). *Contabilidade gerencial*. In: BULGACOV, Sérgio (Org.). *Manual de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas. p. 267-294.
- Rodrigues, G. F. (2014). *Estudo da viabilidade comercial de criação de loja virtual para exportação de bijuterias para Edimburgo, Escócia*.

Rohden, S. F., & Gutterres, R. (2019, September). O e-commerce como alternativa para a expansão do setor varejo supermercadista. In CLAV 2019.

Rosa, J. R. C. (2019). *Marketplace no Brasil: desafios, vantagens e tendências deste modelo de negócio para empresas varejistas*.

Rpc - Cascavel: modelo de desenvolvimento econômico (2015), Disponível em: <<https://www.negociosrpc.com.br/deolhonomercado/economia/cascavel-modelo-de-desenvolvimento-economico/>>. Acesso em 14 out. 2020.

Ryba, Andréa; Lenzi, E. K.; Lenzi, Marcelo Kaminski. (2012). *Elementos de engenharia econômica*. Editora Intersaberes. São Paulo–SP.

Salazar, J. N. A.; Benedicto, G. C. (2004). *Contabilidade financeira*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Salim, C. S. (2005). *Construindo planos de negócios*. Elsevier Brasil.

Santarosa, R. (2016). *A inatividade das lojas virtuais: uma análise do comércio eletrônico à luz da inovação*. PhD Thesis.

Saunila, M. (2016). *Performance measurement approach for innovation capability in SMEs*. *International Journal of Productivity and Performance*, v. 65, n. 2, p. 162-176, Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJPPM-08-2014-0123>>. Acesso em: 17 mai. 2020. DOI: 10.1108/IJPPM-08-2014-0123.

Savrul, M.; Incekara, A.; Sener, S. (2014). *The potential of e-commerce for SMEs in a globalizing business environment*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 35-45.

SBVC – Sociedade Brasileira de Vareja e Consumo - *O Papel do Varejo na Economia Brasileira – 2019* – Disponível em: <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2019/07/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira-SBVC_2019.pdf>. Acesso em 02 jun.2020.

_____. – Sociedade Brasileira de Vareja e Consumo. (2018). *Maiores Empresas E-commerce Brasileiro*. Disponível em: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2018/12/ranking_ecommerce-2018.pdf>. Acesso em 13 mai. 2020.

_____. – Sociedade Brasileira de Vareja e Consumo. (2017). *Beleza na Web*. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/?submit=Search&s=Beleza+na+Web>>. Acesso em 12 mai. 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013a). *Como Elaborar um plano de negócios*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf>. Acesso em 11/03/2020.

_____. Fatores condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas no Brasil. (2013b) Disponível<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf> Acesso em 11/03/2021.

_____. *Controle Diário de Caixa e Bancos*. (2019) - Disponível em: <<https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/controle-diario-de-caixa-e-bancos-mei-mpe-caderno-de-gestao>>. Acesso em 27 abr. 2020.

_____. *Comércio – O Varejo de Moda em 2019*. (2019). - Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/\\$File/7485.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/$File/7485.pdf)>. Acesso em 02 jun. 2020.

_____. *Os impactos da pandemia no varejo de moda*. (2020). - Disponível em: <<https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/os-impactos-da-pandemia-no-varejo-de-moda/>>. Acesso em 3 out. 2020.

Sen Alper (2008). *The US fashion industry: A supply chain review*. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 571-593.

Silva, M. L. & Fontes, A. A. (2005). *Discussão sobre os critérios de avaliação econômica: valor presente líquido (VPL), valor anual equivalente (VAE) e valor esperado da terra (VET)*. SIF - Sociedade de Investigações florestais. Viçosa-MG, v. 29, n. 6, p. 931-936.

Souza, A.; Clemente, A. (2008). *Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Turban, E.; Bolloju, N.; Liang, T. (2010). *Social commerce: an e-commerce perspective*. In: *Proceedings of the 12th International Conference on Electronic Commerce: Roadmap for the Future of Electronic Business*. p. 33-42.

Ufjf – Universidade Federal de Juiz de Fora – Notícias. (2019). - *Os impactos da Covid-19 no mundo da moda*. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2020/04/13/os-impactos-da-covid-19-no-mundo-da-moda/>>. Acesso em 03 out. 2020.

Varis, M.; Littunen, H. (2010). *Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs*. *European Journal of Innovation Management*, 13.2: 128-154.

Wen, X., Choi, T. M., & Chung, S. H. (2019). *Fashion retail supply chain management: A review of operational models*. *International Journal of Production Economics*, 207, 34-55.

Wulf, J. (2010). *Alibaba Group*. Harvard Business School Case, 710: 436.

Woiler, S., & Mathias, W. F. (2010). *Projetar: planejamento, elaboração, análise*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Xie, K., Xiao, J., Wu, Y., & Hu, Q. (2014). *Ecommerce: Channel or strategy? Insights from a comparative case study*.

Zdanowicz, J. E. (2009). *Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 8ª. Edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto.