

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA) -
MESTRADO PROFISSIONAL

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA IMPLANTAÇÃO
DE EMPRESA NO RAMO DE MODA *FITNESS*

MARIANE GEMELLI

CASCATEL-PR

2016

Mariane Gemelli

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA IMPLANTAÇÃO
DE EMPRESA NO RAMO DE MODA *FITNESS*

**ANALYSIS OF ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY FOR ENTERPRISE
DEPLOYMENT IN THE *FITNESS* FASHION BUSINESS**

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
Co-Orientador: Professor Doutor Luciano de Souza
Costa

CASCATEL

2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

G286a Gemelli, Mariane
Análise de viabilidade econômica e financeira para implantação de empresa no ramo de moda fitness. /Mariane Gemelli.— Cascavel (PR), 2016. 50 p.

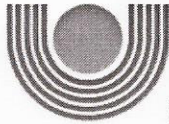
Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bulhões

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2016.
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

1. Viabilidade econômica. 2. Gestão estratégica. 3. Competitividade. 4. Moda fitness. I. Bulhões, Ronaldo. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 658
CIP – NBR 12899

Ficha catalográfica elaborada por Helena Soterio Beijo – CRB 9º/965



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



Programa de pós-graduação em Administração - Profissional

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE MARIANE GEMELLI, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

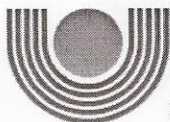
Ao(s) 8 dia(s) do mês de março de 2016 às 14h00min, no(a) Prédio FINEP - Laboratório de Pesquisa 2 – GPSA, realizou-se a sessão pública da Defesa de Dissertação do(a) candidato (a) Mariane Gemelli, aluno(a) do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional - Mestrado, na área de concentração em Competitividade e sustentabilidade. A comissão examinadora da Defesa Pública foi aprovada pelo Colegiado do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional. Integraram a referida Comissão os(as) Professores(as) Doutores(as): Ronaldo Bulhões, Geysler Rogis Flor Bertolini, Luciano de Souza Costa, Carliton Vieira dos Santos. Os trabalhos foram presididos pelo(a) Ronaldo Bulhões, orientador(a) do(a) candidato(a). Tendo satisfeito todos os requisitos exigidos pela legislação em vigor, o(a) candidato(a) foi admitido(a) à Defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, intitulada: "Análise de Viabilidade Econômica e Financeira para Implantação de Empresa no Ramo de Moda Fitness". O(a) Senhor(a) Presidente declarou abertos os trabalhos, e em seguida, convidou o(a) candidato(a) a discorrer, em linhas gerais, sobre o conteúdo da Dissertação. Feita a explanação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) sucessivamente, pelos(as) professores(as) doutores(as): Geysler Rogis Flor Bertolini, Luciano de Souza Costa, Carliton Vieira dos Santos. Findas as arguições, o(a) Senhor(a) Presidente suspendeu os trabalhos da sessão pública, a fim de que, em sessão secreta, a Comissão expressasse o seu julgamento sobre a Dissertação. Efetuado o julgamento, o(a) candidato(a) foi **aprovado(a)**. O(A) CANDIDATO(A) FARÁ JUS AO TÍTULO DE MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO APÓS CUMPRIR TODOS OS REQUISITOS DO REGULAMENTO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROFISSIONAL. A seguir, o(a) Senhor(a) Presidente reabriu os trabalhos da sessão pública e deu conhecimento do resultado. E, para constar, o(a) Coordenador(a) do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE - Campus de Cascavel, lavra a presente ata, e assina juntamente com os membros da Comissão Examinadora e o(a) candidato(a).

Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

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

Geysler Rogis Flor Bertolini

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



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

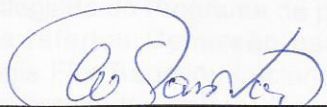
Programa de pós-graduação em Administração - Profissional

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE MARIANE GEMELLI,
ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -
PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE,
E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA
UNIOESTE.




Luciano de Souza Costa

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

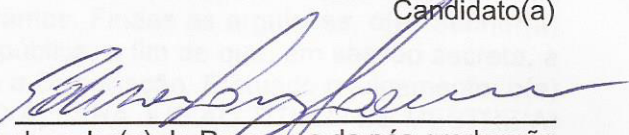


Carliton Vieira dos Santos

Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)



Mariane Gemelli
Candidato(a)



Coordenador(a) do Programa de pós-graduação
em Administração - Profissional

AGRADECIMENTO

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

Aos meus pais pelo apoio para continuar com meu aperfeiçoamento acadêmico, em especial à minha mãe que sempre me incentivou a seguir em frente e a buscar cada vez mais me tornar uma pessoa melhor.

Aos meus professores e colegas pelos momentos e conhecimentos compartilhados, trabalhos realizados e convivência nos últimos meses.

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

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo elaborar um projeto de viabilidade econômica e financeira (plano de negócios), com vistas a auxiliar na tomada de decisão para a expansão de uma loja virtual e abertura de uma loja física no ramo de moda *fitness*. A metodologia utilizada teve por base a realização de diagnóstico da empresa por meio de entrevista com a empresária, pesquisa de mercado junto a banco de dados e *sites* especializados sobre o assunto e pesquisa bibliográfica. Os dados foram analisados através de estatística descritiva com auxílio de tabelas, quadros e gráficos e dos índices de avaliação financeira, como o VPL, IL, TIR e *Payback*. Os resultados mostraram um VPL de R\$15.219,71; IL de 1,36; TIR de 24,44% e *Payback* de 3 anos e 9 meses, sendo que com esses indicadores foi possível verificar que seguindo o cenário de crescimento apresentado no presente trabalho a abertura da loja física e ampliação da loja virtual se torna viável. Mesmo assim, a empresária foi alertada sobre os riscos do negócio. Durante a execução da pesquisa foi verificado o crescimento de um novo segmento de vendas, o *móBILE-commerce (m-commerce)*, que nada mais é do que a realização de vendas por meio de um aplicativo *on line* instalado em aparelhos móveis (*tablets, smatphones*). Esta seria uma opção a ser estudada futuramente, após a implantação do *site*.

Palavras-chave: Viabilidade econômica; Gestão estratégica; Competitividade; Moda *fitness*.

ABSTRACT

This study aimed to develop a project of economic and financial viability (business plan), in order to assist in decision making for the development of a e-commerce and opening a physical store in the field of fashion *fitness* business . The methodology used was based on the realization of diagnosis of the company through interviews with the entrepreneur, market research along with database and specialized websites on the topic and literature. Data were analyzed using descriptive statistics with the help of tables, charts and graphs and financial evaluation indices such as the VPL, IL, TIR and Payback. The results showed a VPL of R\$15.219,71; IL of 1,36; TIR of 24,44% and *Payback* in 3 years and 9 months, once that the proper analysis were made it was found that following the growth scenario presented in this work the opening of physical store and online store expansion becomes feasible. Still, the businesswoman was warned about the risks of the business. During the execution of the research was checked the growth of a new sales segment, the mobile -commerce (m -commerce), which is nothing more than making sales through an online application installed on mobile devices (tablets, smatphones). This would be an option to be studied in the future, after the implantation of the site.

Key words: Economic viability; Strategic management; Competitiveness; Fashion *fitness*.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.1.1	Questão de Pesquisa.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	13
1.4	ESTRUTURA DO RELATO OU DA DISSERTAÇÃO.....	13
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	14
2.1	PLANO DE NEGÓCIOS.....	14
2.2	TEORIA DE CUSTOS.....	15
2.3	ANÁLISE FINANCEIRA.....	16
2.4	ANÁLISE DE MERCADO.....	20
2.5	LEGISLAÇÃO SOBRE INCENTIVO À FORMALIDADE DE EMPRESAS NO BRASIL 22	
2.6	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO.....	24
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	27
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	27
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	27
3.4	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
4	CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	29
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	29
4.2	ESTUDO DE MERCADO SOBRE O SETOR DE MODA <i>FITNESS</i>	30
4.2.1	FORMA DE RECEBIMENTO DO BEM/SERVIÇO.....	31
4.2.2	SAZONALIDADE NO CONSUMO.....	32
4.2.3	MERCADO CONCORRENTE.....	32
4.2.4	MATÉRIA PRIMA.....	33

4.2.5	LOCALIZAÇÃO.....	33
4.2.6	INFRAESTRUTURA.....	33
4.2.7	FLUXOGRAMA DA LOJA (<i>LAYOUT</i>).....	34
4.2.8	MÃO DE OBRA E FUNÇÕES.....	35
4.2.9	CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS.....	35
4.3	ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA A EMPRESA EM ESTUDO	37
4.4	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	41
4.4.1	OPORTUNIDADES DO NEGÓCIO	41
4.4.2	AMEAÇAS AO NEGÓCIO.....	41
4.4.3	<i>MARKETING</i> E COMERCIALIZAÇÃO.....	42
5	ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE INTERVENÇÃO	43
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução tecnológica e a globalização, cada vez mais se tem acesso a dados, conceitos, tendências e todo tipo de informação em poucos segundos. Tal fato faz com que os consumidores tenham acesso aos bens e serviços que desejam consumir em diversas lojas, de forma simultânea, sem sair de casa, pelo computador ou através de seu aparelho de celular. Nesse ambiente, o mercado se torna mais competitivo, fazendo com que os empresários dos diversos ramos passem a oferecer opções e meios variados para a aquisição de seus bens e serviços, visando melhor atender seus clientes e se manterem no mercado. Este aumento da competitividade passou a exigir das empresas grande capacidade de mudanças e investimentos para promover seus produtos e serviços.

Assim, para que as empresas tenham sucesso em sua tomada de decisão e se mantenham no mercado, torna-se necessário estudar as melhores oportunidades empresariais, com vistas a viabilizar a realização de investimentos, sejam para a ampliação de instalações, aquisição de novos equipamentos, reforma do espaço físico ou lançamentos de novas cestas de produtos ou serviços. De acordo com Souza e Clemente (2009), decisões de investimento de capital são cruciais tanto para o crescimento da empresa quanto para o seu fechamento, ou seja, uma decisão errada pode comprometer toda a trajetória da empresa. Por isso é conveniente basear as decisões em previsões e cálculos para avaliar todos os possíveis cenários resultantes do investimento.

Diante deste contexto, com vistas à tomada de decisões estratégicas na busca por maiores ganhos, é necessário analisar a viabilidade de cada investimento a ser realizado pela empresa. Nesta análise deve-se considerar, entre outros fatores, a compreensão do segmento, o contexto socioeconômico e ambiental e a dependência da empresa em relação ao mercado-alvo, com objetivo de verificar a quantidade investida, o lucro desejado e o período de retorno do investimento. Em resumo, toda e qualquer decisão empresarial deve se basear em estudos prévios de mercado.

Considerando tal cenário, este estudo tem como objetivo analisar a viabilidade econômica e financeira para uma empresa que atualmente opera de forma virtual para operar também na forma física.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil é um país de empreendedores; conforme dados do relatório do *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2014), um estudo que avalia as atividades e perfil empreendedor de vários países, apontam que no Brasil 55,5% da população percebe boas oportunidades para abrir um negócio na área onde vivem. Outros países com taxas comparáveis são os Estados Unidos (50,9%) e México (48,9%). Isso demonstra que o Brasil está entre os países com maior percepção positiva no que se refere às oportunidades de negócios existentes no mercado.

O relatório do GEM (2014) aponta também que 50% da população brasileira possuem habilidade e experiência necessárias para tornar-se empreendedor. O percentual é próximo, novamente, ao da população dos EUA e do México, os quais possuem 53,3% e 53,5% respectivamente. Outro fato relevante apontado pelo relatório é que 60,9% dos brasileiros não possuem medo do fracasso em caso de abertura de novos negócios.

Contudo, mesmo com estas características, o Brasil ainda enfrenta alta taxa de mortalidade empresarial, segundo o relatório “Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil” elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011). As micro e pequenas empresas são responsáveis por pelo menos dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia brasileira. Porém, apesar desta importância, ainda se tem uma alta porcentagem de fechamento de empresas brasileiras. De acordo com o SEBRAE (2011), dos negócios abertos em 2006, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 73,1%. Esse nível de sobrevivência foi superior à taxa das empresas com até dois anos, no grupo das constituídas no ano de 2005 (71,9%). Como a taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos caiu de 28,1% para 26,9%, quando comparadas as empresas constituídas em 2005 e 2006. Ou seja, é o mesmo que dizer que a cada dez empresas que abrem, duas fecham antes de dois anos.

De acordo com o relatório *Causa Mortis* do SEBRAE (2014) mostra que as causas apontadas pelos empresários para a falência das empresas continuam praticamente as mesmas: falta de planejamento prévio – ressaltando que mais da metade dos empresários (55%) confirmou não elaborar um plano de negócios – além de falta de gestão empresarial e falta de comportamento empreendedor. Ainda de acordo com o relatório, 22% dos empreendedores relatou que teve problemas com a carteira de clientes e 14% com a falta de capital no primeiro

ano de funcionamento da empresa. E esses dois fatores estão relacionados à principal queixa das empresas que fecharam as portas: falta de capital ou lucro.

Sem conhecer o mercado e planejar suas ações a chance de fracasso é muito grande, pois não há como estimar qual sua necessidade de capital mensal se não houver conhecimento do seu ponto de equilíbrio de vendas ou de seu controle de custos. Controles estes imprescindíveis à empresa e que muitas vezes são deixados de lado pelos novos empreendedores por falta de conhecimento e planejamento para a abertura da empresa (SEBRAE, 2014).

Birley e Niktari (1996) citam que entre os fatores para a falência das empresas o perfil do empreendedor é de grande influência: um perfil inflexível, resistente às mudanças e à procura de ajuda externa, pode engessar as atividades da empresa. Além disso, os autores mencionam a contratação de equipe despreparada, a falta de planejamento e a falta de organização das operações da empresa como fatores cruciais para determinar o fechamento ou não de um negócio. De acordo com Santos e Pereira (1995) os motivos que efetivamente têm levado muitas empresas brasileiras à falência são a falta de experiência empresarial e de competência gerencial, aliadas ao desconhecimento do mercado, a falta de qualidade dos produtos ou serviços e a falta de planejamento.

Ainda abordando o mercado nacional, por meio de estudos realizados pelo SEBRAE (1999) aponta que o baixo nível de escolaridade e renda do empreendedor limitam o crescimento da empresa e a tornam vulnerável às oscilações e à sazonalidade do mercado. Isso se dá em grande parte pelo fato de que há dificuldades para aquisição de crédito junto às instituições financeiras, o que muitas vezes leva o empresário a utilizar capital próprio ou da família, fragilizando sua estabilidade financeira. A falta de planejamento, de acompanhamento das rotinas e de controle administrativo também são citados, além da legislação brasileira, que é abordada como injusta, assim como a burocracia envolvida na abertura e manutenção de um empreendimento.

A falta de planejamento e tantas falências compõem um fato intrigante, uma vez que 37% dos empreendedores afirmam ter aberto a empresa porque desejavam ter um negócio próprio e 26% porque identificaram uma oportunidade de mercado. Além disso, 69% dos empreendedores declararam que abriram a empresa por oportunidade e não necessidade, e mesmo assim ainda há grande falta de visão do todo ao abrir tal empresa, pois parte dos empreendedores não levanta informações importantes sobre o mercado (clientes, concorrentes, fornecedores) e mais da metade não realiza o planejamento de itens básicos antes do início das atividades. Os empresários que fecharam suas empresas consideram o

planejamento prévio como fator mais importante para a sobrevivência da empresa. Já os empresários que ainda estão em atividade apontam o planejamento prévio combinado ao aperfeiçoamento da gestão após a abertura do negócio como sendo de suma importância (SEBRAE, 2014).

Assim, para evitar o fracasso empresarial, de acordo com Castrogiovanni (1996), deve-se ter um plano de negócios bem estruturado, pois o planejamento facilita o acesso a capital financeiro e investimento, além de ser um método de aprendizado que reduz riscos e incertezas e aumenta o nível de informação do empreendedor sobre o negócio, favorecendo assim suas chances de sucesso.

Neste ambiente se encontra a empresa *Leg Press*, que no momento atua no ramo de varejo de moda *fitness* feminina, na cidade de Cascavel, de forma virtual e informal. A empresária pensa expandir seus negócios abrindo, também, uma loja física. Com isso pretende aumentar seu faturamento e se tornar mais competitiva no mercado. A dúvida da empresária é sobre a viabilidade de expandir o negócio abrindo também uma loja física.

1.1.1 Questão de Pesquisa

É viável expandir a empresa abrindo uma loja formal física e ampliando a virtual no ramo de moda *fitness* na cidade de Cascavel, Paraná?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é fazer um projeto de viabilidade econômica e financeira, com vistas a auxiliar na tomada de decisão para a formalização e expansão de uma loja virtual e abertura de uma loja física no ramo de moda *fitness*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Fazer um estudo de mercado sobre o setor de moda *fitness*;
- b) Realizar análise econômica e financeira para a empresa em estudo;
- c) Identificar as oportunidades, ameaças e definição de estratégia competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Visando evitar que a empresa feche suas portas logo no início de sua operação, o empreendedor deve ter conhecimento sobre o seu mercado. Assim, é importante que se tenha um plano de negócios para auxiliar no controle de custos, investimentos, determinação do ponto de equilíbrio, quantidade a ser vendida durante o mês, entre outros fatores, de forma a fortalecer suas decisões e desenvolver cada vez mais seu negócio. Neste sentido, este estudo se justifica pelo fato de auxiliar a empresária na tomada de decisão sobre a abertura ou não de uma loja física e formal de moda *fitness* na cidade de Cascavel, Paraná.

1.4 ESTRUTURA DO RELATO OU DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira seção foi realizada a introdução, descrição do problema e objetivos do estudo; na segunda seção foi feita a revisão de literatura a fim de se obter suporte teórico que norteia o trabalho; na terceira seção se apresentam os procedimentos metodológicos; na quarta seção foi feita a interpretação e análise dos dados; por fim, na quinta e última seção foram abordados os principais resultados e as considerações finais do trabalho.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Para uma empresa garantir que suas atividades atendam seus clientes e seus parceiros, é necessário que haja a compreensão da organização de uma forma integrada. Para obter-se esta visão, uma ferramenta muito utilizada é o plano de negócios, a partir do qual o empresário visualiza toda a sua empresa e os caminhos por onde pode seguir para o crescimento da mesma. De acordo com Stone (2001), um plano de negócios é um resumo do que se espera conseguir em um negócio e como pretende atingir este fim. Ele deve conter metas e objetivos claros, com uma explicação de como se pretende administrar recursos e finanças para alcançar o resultado almejado.

Stone (2001) afirma que um plano de negócios bem elaborado é uma ferramenta administrativa importante independentemente do porte da empresa, pois define metas e objetivos com os quais o desempenho real pode ser comparado e revisado, ajuda a esclarecer e verificar o desenvolvimento do negócio, proporciona um guia para que se ponha em prática a estratégia de desenvolvimento do negócio, além de poder ser usado como base de discussão com terceiros, servindo de apoio para a obtenção de crédito, por exemplo.

O plano de negócios pode ser usado nas mais diversas situações, Cecconello e Ajzental (2008) citam que o plano pode ser útil na ampliação do negócio, na análise de viabilidade de um novo mercado, ou ainda para obtenção de crédito, seja com acionistas, investidores ou bancos, conforme citado anteriormente.

De acordo com Cecconeli e Ajzental (2008), o plano de negócios deve ser estruturado seguindo alguns itens: um sumário executivo que apresente um resumo do plano de negócios completo e incluir a descrição da empresa, apresentando um histórico completo sobre a mesma, modelo de negócio, enquadramento legal, missão, visão e valores, vantagens competitivas e as certificações obtidas, como prêmios, padrão de qualidade, entre outros.

Contudo, cada plano é único e deve seguir a estrutura que mais se adapte ao modelo de negócio ao qual está sendo desenvolvido.

De acordo com o SEBRAE (2014), o plano de negócios deve ter a seguinte estrutura:

- a) Sumário Executivo: resumo dos principais pontos do plano de negócios, dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições, missão da empresa, enquadramento tributário, capital social;
- b) Análise de mercado: estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores.
- c) Plano de *Marketing*: descrição dos principais produtos e serviços, estratégias promocionais, localização do negócio;
- d) Plano Operacional: *layout* ou arranjo físico, capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços, processos operacionais;
- e) Plano Financeiro: estimativa dos investimentos totais (fixos e variáveis), capital de giro, investimentos pré-operacionais e totais, estimativa do faturamento mensal dos custos de comercialização, do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias, dos custos com mão de obra, com depreciação, assim como o demonstrativo de resultados, indicadores de viabilidade e lucratividade da empresa.

2.2 TEORIA DE CUSTOS

As organizações, de modo geral, devem ter um controle de custos por motivos variados. Skinner (1956) cita que os principais objetivos de se ter um sistema de controle de custos são: avaliação de estoque, determinação de preços, controle de desempenho e a tomada de decisão. Ou seja, a partir de um sistema de custos empresarial é possível visualizar informações importantes para a análise de viabilidade de investimentos.

Por meio de análises os gestores podem visualizar melhor quais são as oportunidades de mercado, de forma a obterem os melhores resultados com seus investimentos, uma vez que ao iniciar uma atividade o empreendedor visa obter lucros. Estes lucros, de acordo com Pindyck e Rubinfeld (2011), devem ser maiores do que as opções disponíveis de outros investimentos, tornando-se superiores aos custos de oportunidade. De acordo com os autores, este custo avalia o quanto a empresa deixa de lucrar caso opte por um setor ou outro, sempre visando encontrar o investimento mais rentável.

Além do custo de oportunidade é necessário verificar os custos fixos e variáveis da empresa. Os custos fixos aqueles que ocorrem permanentemente e são previsíveis, como salários e despesas com aluguel, água, luz, telefone. Despesas que, independentemente do volume produzido pela firma, podem variar quanto ao valor, mas enquanto a empresa estiver

aberta eles existirão, conforme citado por Pindyck e Rubinfeld (2011). Ainda de acordo com os autores, os custos variáveis estão atrelados à produção, como são os casos da matéria-prima, da mão de obra operacional, dos insumos que variam conforme o nível de produção, além dos impostos e demais tributos e contribuições.

Outros itens que devem ser considerado são a oferta e a demanda do produto. Segundo Pindyck e Rubinfeld (2011), a oferta e a demanda ajudam na compreensão e na composição do preço de mercado. A sobreposição das duas revela o equilíbrio de mercado, ou seja, o ponto que determina o preço e a quantidade certa do produto; esse equilíbrio determina o preço de mercado e a quantidade a ser produzida. A oferta é a quantidade de bens disponíveis no mercado e a demanda pode ser definida como a quantidade de certo produto ou serviço que os consumidores desejam adquirir em determinado período.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Olve, Roy e Wetter (1999) defendem que a estratégia e a visão da empresa devem ser utilizadas para nortear o processo de formulação dos objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas. Por definição, toda empresa visa à geração de lucros e por esse motivo deve trabalhar para que as decisões sobre os investimentos pretendidos gerem ganhos. A empresa que deseja fazer um investimento deve aliar a oportunidade de ganhos com estudos, pesquisas e avaliações de risco e retorno para a tomada de decisão. Uma maneira de garantir o sucesso é avaliar as possíveis alternativas e situações de mercado. Para Souza e Clemente (2009) a decisão do investimento é apenas parte do processo que envolve esta análise, pois apenas após reunir toda a informação necessária sobre o mercado o processo decisório terá maiores chances de êxito. Ao analisar suas ameaças e oportunidades de mercado o empresário deve avaliar os prós e contras da atividade que pretende exercer.

Pindyck e Rubinfeld (2011) apresentam as quatro principais barreiras que se pode encontrar para a entrada no mercado. A primeira barreira é a da diferenciação de produto; isto é, ter um diferencial é de extrema importância para se sobressair perante a concorrência. Para evitar esta barreira pode-se citar a estratégia do oceano azul, de Kim e Mauborgne (2005), segundo a qual se deve focar em inovação e diferenciação: ao invés de tentar superar a concorrência ao fazer parte de um mercado muito competitivo (o oceano vermelho), é melhor buscar um novo produto, algo que não seja oferecido no mercado ou que apresente vantagens que os demais não possuem (o oceano azul). Assim o empresário pode usufruir de um trunfo, por algum tempo, perante a concorrência.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2011), a segunda barreira é a da presença de vantagens absolutas de custo; maiores comerciantes, por exemplo, tem maior poder de barganha com fornecedores, podendo oferecer menores custos por determinado período, o que pode promover o enfraquecimento da concorrência. A terceira barreira é a da economia de escala; novamente levam-se em consideração o porte da empresa e seu poder de barganha: comprando em grandes escalas há economia com logística, obtenção de maiores descontos e maior controle de oferta e demanda por parte do empresário. O quarto item refere-se à barreira da necessidade de investimentos iniciais: para se abrir um novo negócio é necessário investimento para aquisição de local, mercadoria, publicidade e licenças de venda. Para pequenos comerciantes informais, muitas vezes não há a opção de crédito e financiamentos bancários; a formalização da empresa e a criação de seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) podem influenciar positivamente neste aspecto, facilitando o acesso às linhas de crédito.

Diante deste contexto, a empresa deve ter esclarecimento sobre sua receita, custos fixos e variáveis, para que a mesma possa efetuar as análises financeiras com vistas a determinar preços e quantidades de equilíbrio ao mesmo tempo em que a torne competitiva. As técnicas tradicionais para realizar uma avaliação financeira são: método Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Lucratividade (IL), método Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*.

Segundo Silva e Fontes (2005) e Woiller e Mathias (2010), o Valor Presente Líquido (VPL) de um projeto de investimento pode ser definido como a diferença do valor investido e a soma algébrica dos valores descontados do Fluxo de Caixa a ele associado, conforme representado na Equação 1:

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

Onde:

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

O projeto será viável se apresentar um VPL superior a zero (positivo) no qual cobrirá o custo de capital. Isto é, qualquer projeto de investimento que apresentar:

VPL > 0 projeto viável;

VPL = 0 ponto de equilíbrio do projeto; e

VPL < 0 projeto inviável.

Quanto mais elevado o VPL mais atrativo é o projeto.

O Índice de Lucratividade (IL) consiste simplesmente na relação entre a soma do Valor Presente Líquido (VPL) do Fluxo de Caixa e o valor absoluto investido na implantação do projeto, conforme pode ser visualizado na Equação 2 (Woiller & Mathias, 2010):

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

Onde:

FC = Fluxo de Caixa;

i = taxa de juros;

t = períodos, que vai de 1 a n;

I = investimento inicial.

O Índice de Lucratividade (IL) dá, praticamente, a mesma informação que o Valor Presente Líquido (VPL) em termos de decisão para a escolha de investimentos. A regra diz que um projeto deve apresentar um IL maior que a unidade para que seja viável, isto é:

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) é um índice da rentabilidade de um investimento por unidade de tempo (Woiller & Mathias, 2010; Motta & Calôba, 2002). A TIR representa a taxa de juros compostos que irá tornar o VPL de um investimento igual a 0 (zero). Sua representação pode ser visualizada na Equação 3:

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

onde:

FC = Fluxo de Caixa;

TIR = Taxa Interna de Retorno;

t = períodos, que vai de 0 a n .

O critério da TIR reza que um projeto será viável se a sua TIR for igual ou maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Isto é, para qualquer investimento se a

$TIR > TMA$ o projeto viável;

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

$TIR < TMA$ o projeto inviável.

Por fim, o *Payback*, conforme Woiller e Mathias (2010) e Motta e Callôba (2002), é um indicador que determina o prazo de recuperação de um investimento. O *Payback* é calculado levando em conta a atualização do Fluxo de Caixa a uma determinada taxa de juros. Seu cálculo é simples, conforme pode ser visualizado na Equação 4:

$$Payback = Investimento - Fluxo de Caixa Descontado até que se torne positivo \quad (4)$$

Quanto menor for o tempo de retorno do investimento mais atrativo será o projeto.

Recomenda-se que se utilize as técnicas acima apresentadas em conjunto e não isoladas. Isto é, não se deve tomar decisão para investimento somente através de uma das técnicas apresentadas.

2.4 ANÁLISE DE MERCADO

O sucesso das organizações depende dos clientes e estes, por sua vez, devem estar no centro de seu pensamento estratégico (Basta *et al*, 2006). Considerando que as empresas buscam obter sucesso no mercado de atuação, Rocha e Christensen (1999) sugerem que cada empresa deve constantemente buscar o melhor ajuste entre o produto específico que ela oferece e a fatia de mercado que pretende atingir. Buscando este ajuste as empresas utilizam-se de estratégias de mercado, entre as quais pode-se citar: a estratégia de diferenciação, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de características diferenciadas e valorizadas pelo cliente para distinguir o produto em relação aos demais concorrentes (Limeira, 2003). A estratégia de posicionamento, que visa criar para a marca uma posição ou imagem na mente do consumidor que seja exclusiva e diferenciada em relação às das marcas da concorrência, a fim de obter vantagem competitiva (Limeira, 2003).

Basta *et al* (2006) comentam que uma das mais importantes decisões que a empresa deve tomar é o posicionamento que pretende adotar no segmento em que atua. Esse posicionamento se baseia no desenvolvimento da imagem da organização junto aos clientes-alvo, o posicionamento que o produto ocupa na mente do consumidor. Segundo Basta *et al* (2006), pode-se citar seis tipos de estratégias de posicionamento; são elas: posicionamento por atributos/benefícios: utiliza benefícios tangíveis ou abstratos; posicionamento por aplicação ou utilização: baseia-se nas vantagens de uso ou aplicação de determinado produto; posicionamento por usuário: específico para determinado público-alvo; posicionamento por concorrente: apresentar sempre algo a mais que os concorrentes; posicionamento por categoria de produtos: posicionamento do produto em relação a uma classe de produtos; posicionamento por qualidade/preço: ressalta a relação custo-benefício do produto.

Além do posicionamento, Porter (1986) aborda e descreve três estratégias de vendas voltadas ao mercado: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O objetivo da liderança no custo total consiste na produção de escala eficiente em que se tenha uma busca eterna pela redução de custo devido à experiência produtiva e redução dos custos gerais. Nessas economias não estão incluídas as áreas de pesquisa e desenvolvimento (p&d), assistência, vendas e a publicidade. Porter (1986) afirma ainda que quanto maior a participação de mercado menores serão os custos totais da produção e, conseqüentemente, menor será o preço dos insumos. Para Porter (1986), a utilização da estratégia de liderança no custo total reduz os custos em relação aos concorrentes, o que torna a empresa mais flexível

às negociações com grandes compradores. Assim, os concorrentes terão seus lucros consumidos nessa competição por redução de preços.

Já Wright, Kroll e Parnell (2000) definem a liderança no custo total tanto para pequenas como para grandes unidades de negócios como a produção de produtos sem sofisticação para atender um pequeno ou grande segmento de mercado sensível a preço. Os investimentos da área de Pesquisa e Desenvolvimento e publicidade são direcionados para melhorar a eficiência operacional e logística.

Em relação à diferenciação, Porter (1986) descreve-a como o fato de ter um produto diferenciado dos concorrentes, de modo que seja único, especial, de qualidade, durável. Nesta estratégia, o custo não é o fator dominante e sim a exclusividade. Porter (1986) afirma ainda que quando a estratégia de diferenciação é alcançada proporciona uma lealdade do cliente, pois o consumidor, quando atraído pela diferenciação, se torna menos sensível ao preço. Com isso a margem de lucro fica maior, tornando a empresa mais rentável. Porter (1986) ressalta ainda que com a diferenciação a empresa pode ter ou não uma boa participação de mercado, devido a existir consumidores sensíveis ao preço que não estão dispostos a pagar mais por determinadas exclusividades.

Já Thompson e Strickland (2004) consideram a estratégia de diferenciação uma vantagem por ter em vista um produto com o qual as necessidades dos consumidores são satisfeitas. Os mesmos autores ressaltam que o sucesso da diferenciação está ligada ao diferencial oferecido pela empresa, que pode ser atribuído aos produtos através de pesquisas realizadas com os clientes para saber qual a opinião e importância de tal inovação e até quanto ele está disposto a pagar por essa qualidade. Assim, a estratégia terá um sucesso maior, pois o cliente se sentirá fortemente atraído pelas qualidades não existentes nos demais produtos, oferecidos pelos concorrentes.

A estratégia de enfoque, para Porter (1986) diz que é a ação de dedicar atenção para atender da melhor maneira possível consumidores de um determinado grupo, faixa etária, classe social. Desta forma, a empresa acaba trabalhando também com a diferenciação, por satisfazer às necessidades do seu público-alvo. Para isso, a empresa deve conhecer seus concorrentes, compradores, fornecedores, canais de comercialização, entre outros fatores, para que possa adotar estratégias de mercado.

2.5 LEGISLAÇÃO SOBRE INCENTIVO À FORMALIDADE DE EMPRESAS NO BRASIL

Com vistas a se ter uma carga tributária justa, foram criadas categorias para as empresas de acordo com seu porte a fim de que os impostos, direitos e deveres de cada empresário fossem condizentes com o tamanho de sua empresa e seu potencial financeiro. Dentre as categorias criadas a partir da receita bruta de cada empreendimento pode-se citar a microempresa individual, a microempresa, a empresa de pequeno porte, a empresa de médio porte, a empresa de grande porte e as multinacionais.

A seguir serão apresentadas as principais categorias encontradas no Brasil, dentre as quais a empresa objeto deste estudo possa vir a se enquadrar, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação das Empresas no Brasil segundo Receita Operacional Bruta

Classificação	Receita operacional bruta anual em Reais
Microempreendedor Individual	Até 60.000,00
Microempresa	De 60.000,00 até 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De 360.000,00 até 3.600.000,00
Pequena Empresa	De 3.600.000,00 até 16.000.000,00
Média Empresa	De 16.000.000,00 até 90.000.000,00
Média Grande Empresa	De 90.000.000,00 até 300.000.000,00
Grande Empresa	Maior que 300.000.000,00

Fonte: BNDES (2015).

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2015), entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com: (i) o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria; (ii) o preço dos serviços prestados; e (iii) o resultado nas operações em conta alheia (para operações do produto BNDES Finame, não devem ser incluídas, no cálculo deste resultado, as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos).

Segundo Guerra (2011) as micro e pequenas empresas são responsáveis por 60% dos empregos formais no Brasil, contribuem com aproximadamente 21% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e representam algo em torno de 95% das empresas formais no Brasil. De acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT (2014), das 11.840.000 empresas existentes no país, 74% correspondem a microempresas (ME), empresas

de pequeno porte (EPP) e microempreendedores individuais (MEIs), isto é, empresas que são optantes pelo Simples Nacional.

O Simples Nacional oferece um tratamento diferenciado às ME e EPP, lhes favorecendo com tributação simplificada, unificada e mais justa. As empresas que optam pelo regime do Simples Nacional recolhem, através do Documento de Arrecadação do Simples (DAS), oito impostos: Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) e Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). O cálculo do imposto é realizado com base no faturamento mensal, sendo que são aplicadas alíquotas que variam de 4% a 22%, de acordo com o setor e o porte da empresa (Windmöller, 2012).

O Simples é um dos regimes de tributação brasileiro, além deste, existem também o Lucro Real e o Presumido. No Lucro Real as empresas devem calcular o resultado do exercício, apresentando todas as receitas e despesas. Após a realização desse cálculo, é aplicada uma alíquota de 24% referente a IRPJ e CSLL sobre o lucro, podendo ser apurado trimestralmente ou anualmente. Já no Lucro Presumido, quando a atividade for serviço, se aplica uma alíquota de 32% sobre o faturamento mensal, se for comércio ou indústria, aplica-se uma alíquota de 8% sobre o faturamento. Realizado esse cálculo, é então aplicada uma alíquota de 24% referente a IRPJ e CSLL, o que pode ser apurado apenas trimestralmente (Portal simples nacional, 2014).

O Lucro Presumido é a forma mais simples para os cálculos que servirão de base para IRPJ e para CSLL. É utilizado como base o faturamento que a pessoa jurídica obteve no período, ou seja, a receita bruta auferida no período. Podem optar pelo Lucro Presumido pessoas jurídicas que tiveram receita bruta no ano calendário igual ou inferior a R\$48 milhões, ou que não ultrapassaram R\$4 milhões multiplicados pelo número de meses que estiveram em atividade, ou ainda, empresas consideradas de médio porte. A apuração dos impostos no Lucro Presumido é mensal para PIS e COFINS. Já para IRPJ e CSLL a forma de apuração é trimestral; o imposto é calculado sobre o Lucro Presumido dos encerramentos realizados nos dias 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro (Windmöller, 2012).

Cita-se ainda a apuração dos tributos com base no Lucro Real, feita através de balancetes trimestrais ou balanço anual. Pode-se optar pela apuração do Lucro Real a pessoa jurídica cuja receita total, no ano calendário anterior, seja superior ao limite de R\$48 milhões ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a 12 meses; são as chamadas empresas de grande porte (Guzzo, 2010).

2.6 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

Em busca de modelos presentes no mercado foi possível encontrar alguns casos de empresas físicas que decidiram abrir um comércio virtual para aumentar seu alcance e melhor atender seus clientes.

Araujo e Zilber (2013) abordaram a adoção de loja virtual em pequenas empresas do setor de comércio e serviços. Por meio de pesquisa descritiva os autores constataram que a adoção do comércio virtual consiste em uma inovação organizacional. Verificou-se que os principais aspectos identificados foram a centralização das decisões referentes à adoção de *e-business* e à sua operação pelos sócios-proprietários, o uso da *Internet* para divulgação da marca ou do produto das empresas como principal proposta de valor e a separação da operação da loja física e da loja virtual na maioria das empresas.

Mencione-se ainda o estudo de Testa e Luciano (2008) que, por meio de estudo de caso, avaliaram a abertura de um comércio “físico-virtual” de uma grande loja de varejo brasileira. A partir de coleta de dados e entrevistas realizadas com os gerentes e supervisores de algumas unidades físicas e virtuais chegou-se ao resultado de que há grandes diferenças entre a atuação nas lojas. Na parte virtual da loja a equipe é reduzida e tem mais treinamento, pois precisa suprir todas as dúvidas do cliente em relação ao produto, uma vez que o cliente só tem acesso a uma imagem do mesmo, além de ter uma abordagem diferenciada do comércio físico. Os autores concluem ainda que o modelo físico-virtual apresenta “vantagens significativas não somente em relação ao custo, mas no que pode oferecer aos clientes, consolidando-se como uma importante alternativa estratégica ainda pouco explorada pelas empresas de varejo” (TESTA E LUCIANO, p. 184), uma vez que aumenta o portfólio de produtos oferecidos pela empresa sem aumentar os custos de estoque e demais atividades ligadas à logística da empresa.

Com relação ao impacto que o canal de vendas adotado exerce sobre os clientes, Nagakawa, Gouvêa e Oliveira (2013) afirmam que a maioria dos clientes não é leal ao fornecedor, mas que no canal físico há maior predominância à lealdade ao ambiente, o que

não ocorre no comércio eletrônico. Os clientes não leais ao canal físico valorizam a localização e a acessibilidade para escolher onde comprar e os não leais ao canal *on line* consideram a confiança na loja e sua reputação como fator preponderante para o desenvolvimento de lealdade.

Em relação aos benefícios obtidos com o comércio virtual, Nohara, Acevedo e Zilber (2008) citam principalmente:

- a) Informação: o site promove a visibilidade da empresa;
- b) Custo de transações mais baixo: o processamento eletrônico dos pedidos é mais barato e mais eficiente;
- c) Acesso a mercados: há a possibilidade de ampliar os seus mercados-alvo;
- d) Comodidade: possibilidade de acesso 24 horas;
- e) Melhoras no atendimento ao consumidor: a empresa pode ofertar produtos e/ou serviços que melhor atendam às expectativas dos seus clientes por meio do perfil de compras;
- f) Diferenciação: a visibilidade do mercado propicia aos empresários ofertarem produtos diferenciados;
- g) Parcerias: a distância geográfica se torna menos relevante.

Além disso, há a capacidade de participar da cadeia de suprimentos das grandes empresas: já que a maior parte das grandes empresas está transacionando ou pelo menos tem a sua base de suprimentos, a participação das pequenas e médias empresas proporciona a oportunidade de ganhar espaço na cadeia de suprimentos das grandes empresas (Korchak & Rodman, 2001).

Existem ainda casos em que o comércio físico foi fechado e o foco passou a ser o comércio virtual, como ocorreu com a loja “Era uma vez”, especializada em artigos infantis. Criada em 2009, só foi entrar no mundo virtual em junho de 2012, com o objetivo de que a página fortalecesse as vendas da loja física. O *e-commerce*, então, seria um segundo canal de comercialização. Com o passar do tempo e o *site* representando 50% do faturamento, a loja física foi fechada; com isso os empreendedores reduziram custos em cerca de 80%. Com a mudança de estratégia, a Era Uma Vez faturou R\$2 milhões em 2014, cerca de 25% a mais que no ano anterior – mesmo sem a loja física. Ao fechar a loja, reduziram os custos e rentabilizaram a empresa vendendo *on line*. Para 2015, a Era Uma Vez prevê um crescimento de 30% em seu faturamento (FONSCECA, 2015).

Como se pode ver, há inúmeras maneiras e modelos de negócio que podem ser desenvolvidos de acordo com as necessidades dos empresários e dos clientes.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa (Creswell, 2010) e perspectiva descritiva (Andrade, 2009), visto que se evidenciou um estudo de viabilidade (Révillon, 2015), abordando um estudo de caso único, para que haja um maior entendimento a respeito das reais implicações da abertura de um estabelecimento físico e formal por parte do empreendedor.

O estudo teve início com uma revisão bibliográfica e de literatura referente ao estudo de mercado, análise financeira e modelos de gestão, compondo assim o referencial teórico. Em seguida, foi realizada pesquisa relacionada ao levantamento de dados e informações direcionadas à composição e avaliação do ambiente externo, setorial e prospecção de cenários referentes à empresa em estudo. Tais informações foram obtidas por meio de entrevista estruturada (Yin, 2015) aplicada com a proprietária da loja virtual *Leg press* a fim de avaliar a real situação da empresa e as expectativas da mesma quanto ao investimento para a mudança para a loja física.

A delimitação da pesquisa foi de um estudo de caso (Vergara, 2009) focado na resolução da avaliação da viabilidade ou não de abertura de uma empresa de moda *fitness* física formal e ampliação da loja virtual na cidade de Cascavel, no Paraná.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os dados relativos ao referencial teórico e bases de análises foram obtidos por meio de revisão bibliográfica. Já para a obtenção dos dados a respeito da situação atual da empresa foi realizada entrevista estruturada com a empresária responsável pela mesma, bem como foi feito um estudo de mercado referente ao setor da qual a empresa faz parte. Os resultados obtidos por meio da entrevista e o estudo de mercado serão descritos ao longo dos capítulos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram obtidos por meio de análise de conteúdo no que tange ao referencial teórico e descritivo com relação aos dados obtidos na entrevista e análise geral dos resultados obtidos com o estudo. Foi feita uma análise tabular para a elaboração do Demonstrativo de

Resultados do Exercício (DRE) da empresa. Com base neste DRE pode-se verificar os indicadores financeiros de interesse para a empresária, dentre os quais o VLP, TIR, IL e *Payback* da empresa, tanto virtual quanto física. A partir das análises destes resultados foram traçados os cenários de operação da empresa.

3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A falta de informações da empresária sobre seu negócio atual (seu estoque, volume comprado, capital de giro, controle de custos) se configurou como principal limitação para a elaboração do presente estudo.

4 CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa *Leg press*, constituída pela empresária Sabrina Adaile Stein, que utiliza o ambiente virtual para comercializar roupas e acessórios de moda *fitness*. Por ser informal não participa do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, ou seja, não possui CNPJ e nem possui contrato de abertura de empresa definindo as diretrizes e o porte da mesma. No entanto a empresa possui natureza privada, com capital nacional e próprio, formada por uma única dona e atuante no setor terciário: comércio e serviços.

A empresa não possui loja física, atua apenas pela *Internet*, ou seja, todo o contato e apresentação dos produtos são feitos de forma virtual. A empresária disponibiliza o serviço de entrega para os produtos adquiridos *on line* e ainda há as opções de ir até a casa da empresária para ver e provar as roupas antes de efetuar a compra e pedir peças em condicional, sistema em que as peças escolhidas são levadas para a cliente provar e escolher quais gostaria de adquirir.

Esta é uma empresa focada no comércio de roupas esportivas, voltada ao público feminino. O perfil dos clientes é composto por mulheres com idades entre 16 e 60 anos, praticantes de esportes, pertencentes às classes B e C, moradoras da cidade de Cascavel, no Paraná. Apesar de ser uma empresa virtual, as vendas estão concentradas na cidade em que a empresária reside, já que no momento a empresa não tem cadastro de nenhum cliente de outra cidade.

Para auxiliar a empresária na tomada de decisão sobre se é realmente viável a abertura da loja física, este estudo de viabilidade foi realizado visando orientar a empresária sobre qual o melhor investimento (abrir a loja física, investir na loja virtual, manter a loja física e a virtual) a ser realizado no momento, assim como auxiliar na definição do enquadramento da empresa para a sua formalização, avaliar a necessidade de contratação de colaboradores, elaborar plano de custos para auxiliar a definir quais devem ser as metas de vendas mensais para a empresa (física ou virtual) para que a empresária tenha lucro.

Para tanto foi elaborado um estudo de mercado avaliando os clientes potenciais e outros aspectos pertinentes, a partir do qual se realizou uma análise financeira comprovando se há viabilidade ou não para a abertura da empresa física. Além disso, foi feita uma avaliação

do negócio e sugestão de intervenções para otimizar os lucros da empresária, visando à melhoria e expansão da empresa, seja de forma física ou virtual.

Aqui se encontra um segundo ponto crucial para esta análise: verificar a capacidade de funcionamento da empresa, uma vez que deve ser avaliado o potencial de compra, capital de giro e os vínculos com os fornecedores atuais da empresa para analisar se a mesma atenderá um aumento de demanda e qual o seu limite de atuação.

Sendo assim, a partir do próximo item serão apresentados os resultados do plano de negócios realizado, o qual contempla o estudo de mercado sobre o setor de moda *fitness*; a análise econômica e financeira para a empresa em estudo e a identificação de oportunidades, ameaças e definição de estratégia competitiva.

4.2 ESTUDO DE MERCADO SOBRE O SETOR DE MODA *FITNESS*

O estilo de vida voltado a hábitos saudáveis está cada vez mais na moda, seguindo nesta direção estão os produtos voltados à moda *fitness* no país. De acordo com o SEBRAE (2015), a projeção é a de que o Brasil assuma a liderança mundial em negócios voltados aos esportes e atividades físicas em breve. Uma comparação que sustenta esta ideia é a de que, nos Estados Unidos, a taxa de crescimento de empreendimentos no segmento *fitness* foi de 0,7%, de 2009 a 2012, enquanto no Brasil a taxa de crescimento foi de 29% no mesmo período e estima-se que o faturamento anual de varejo esportivo no país é de R\$ 4,7 bilhões. Esse faturamento provém das mais de 7 mil lojas especializadas em artigos esportivos e das mais de 14 mil lojas que vendem algum tipo de artigo esportivo no Brasil.

Confirmando o crescimento de oferta, foi elaborado um estudo de mercado para avaliar os consumidores potenciais. Neste caso específico, a população feminina na cidade de Cascavel, na Região Sul do Brasil e em todo o Brasil, na faixa etária de 16 a 60 anos, das classes B e C, cuja faixa de renda pessoal é, na classe B, de R\$7.475,00 a R\$9.745,00, e na classe C, de R\$1.734,00 a R\$7.475,00 (FGV Social, 2011), cujos resultados estão representados na Tabela 2.

Os dados apresentados na Tabela 2 demonstram o público que pode ser atingido pela empresa. Na coluna de Cascavel, apresenta-se a população que é o foco para a empresa física a ser aberta pela empresária, totalizando 126.156 clientes potenciais na cidade. Percebe-se que a faixa etária mais expressiva de clientes está entre 25 e 29 anos, idade que, de acordo com a empresária, concentra o maior número de clientes atuais.

Tabela 2 – Público alvo na cidade de Cascavel-PR, Região Sul do Brasil e Brasil em 2010

Idade Anos	Cascavel	Sul	Brasil
16 a 19	14.046	1.184.534	6.659.247
20 a 24	17.340	1.023.548	8.614.963
25 a 29	16.727	1.037.936	8.643.419
30 a 34	15.553	958.024	8.026.854
35 a 39	15.051	882.459	7.121.915
40 a 44	14.328	877.387	6.688.796
45 a 49	12.735	849.025	6.141.338
50 a 54	10.529	732.056	5.305.407
55 a 60	9.847	716.637	5.087.731
TOTAL	126.156	8.261.606	62.289.670

Fonte: IBGE (2010).

As colunas Sul e Brasil apresentam o público alvo para o mercado *on line*, caso a empresária decida investir no comércio virtual fortalecendo a sua marca e expandindo sua área de atuação. Há uma possibilidade de expansão significativa do público alvo, considerando que haja maior investimento em *marketing* e na construção de um *site* funcional, além de desenvolvimento de uma logística prática: a loja virtual pode atender clientes no país inteiro, ampliando ainda mais seu quadro de possíveis clientes.

Além destes dados deve-se considerar que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a proporção de internautas no país vem aumentando gradativamente, passando de 49,2%, aproximadamente 97,76 milhões de pessoas em 2012, para 50,1%, em torno de 100,40 milhões de pessoas em 2013, do total da população brasileira (IBGE, 2013). Com base nestes dados pode-se verificar um aumento considerável dos consumidores potenciais a serem atendidos pela loja virtual.

Com a análise dos dados da Tabela 2 pode-se ver que há mercados ainda não explorados pela empresa (Região Sul e Brasil) que possibilitam a expansão para a loja virtual. Já com a focalização em uma loja somente física este mercado ficaria restrito à cidade de Cascavel e região.

4.2.1 Forma de recebimento do bem/serviço

O pagamento é feito basicamente à vista. Para poucos clientes com cadastro (25% do total de clientes) é feito pagamento a prazo, no máximo em 4 vezes. Uma das necessidades

que a empresária já encontrou foi a utilização de máquina de cartão de crédito para recebimento de compras maiores. A mesma foi adquirida há 06 meses e representou 50% das vendas no período. Atualmente a empresária recebe o pedido pelo *Facebook*, o cliente busca na residência ou solicita entrega e faz o pagamento em dinheiro ou em até 3 vezes no cartão de crédito.

4.2.2 Sazonalidade no consumo

A sazonalidade influencia muito as vendas. No verão as vendas aumentam devido à elevação das temperaturas e ao maior incentivo à prática de atividades físicas. Para o inverno, período de maio a agosto, as vendas diminuem. De acordo com a empresária, para evitar baixa nas vendas, o portfólio de peças é revisto adicionando-se polainas, moletoms, luvas, meias e outras peças que auxiliem no conforto térmico para a prática de esportes.

4.2.3 Mercado concorrente

Os principais concorrentes são outras lojas virtuais, Patrícia Borracheira e Renatinha Faveiro, e duas lojas físico-virtuais: KIWI e Espaço *fitness*, ambas localizadas no Shopping Central Park, no centro da cidade de Cascavel, uma das quais inspirou o desejo da empresária em abrir uma loja física também.

Os preços são compatíveis, levando a algumas promoções planejadas para diminuição de estoque. Porém, não há análise para o quanto pode ser dado de desconto: a empresária verifica o quanto pagou na peça e baixa o valor da mesma de forma que ainda haja lucro na venda. Alguns dos concorrentes trabalham com cartão de crédito; essa era a maior desvantagem da empresária quanto à competitividade com as demais lojas. Após a aquisição da máquina de cartão de crédito, esta passou a ser uma vantagem, uma vez que a maioria dos concorrentes menores não possuem esta opção.

Para o presente estudo considerou-se apenas lojas de pequeno porte voltadas ao setor de moda *fitness* na cidade de Cascavel-PR; não considerou-se concorrentes indiretos, tais como Casa Sport e lojas de departamento como Riachuelo e Pernambucanas, pois as mesmas se diferenciam da loja estudada em relação ao público alvo e porte.

4.2.4 Matéria prima

Os produtos são adquiridos em São Paulo, polo produtor do segmento, com grande oferta de produtos e preço atrativos. Cada peça tem um fornecedor diferente, mas as compras são feitas basicamente nas mesmas lojas, sendo que somente as novidades e encomendas costumam ser compradas em lojas diferentes. As compras de estoque são feitas mensalmente. Em cada compra é gasto aproximadamente R\$2.000,00 em peças variadas. A quantidade varia de acordo com as encomendas e valores das peças. Não há um estudo prévio sobre a quantidade necessária nem análise de mercado e tendências. A compra é feita com o conhecimento empírico que a empresária tem do mercado. A empresária estima que com a loja física passará a adquirir o dobro de mercadorias, este valor foi verificado na elaboração do plano de negócios e será confirmado ou refutado a seguir.

4.2.5 Localização

Considerando questões como localização, infraestrutura, acessibilidade e concorrentes, o local mais apropriado dentre os quais a empresária pretende utilizar é uma sala no *Shopping São Paulo*, localizado na rua São Paulo, no bairro Centro em Cascavel. O *Shopping São Paulo* é conhecido centro comercial da cidade, as salas são novas, com toda a infraestrutura necessária para atender os clientes (climatização, iluminação, banheiros, etc.), é de fácil acesso, há estacionamento e ponto de ônibus próximos, possui grande circulação de pessoas.

No momento não há outra loja deste seguimento no local, há apenas uma loja que vende suplementos para atletas, o que pode auxiliar a atrair o público alvo da empresa (praticantes de esportes). Outra vantagem deste local é o fato de ser próximo a um clube e a algumas academias, além de estar em uma rua de grande movimento.

4.2.6 Infraestrutura

Para o atendimento aos clientes em loja física é necessária a aquisição de equipamentos e móveis para a mesma. Nesse sentido foi elaborado o orçamento apresentado no Quadro 1, com informações de itens, quantidades e valores.

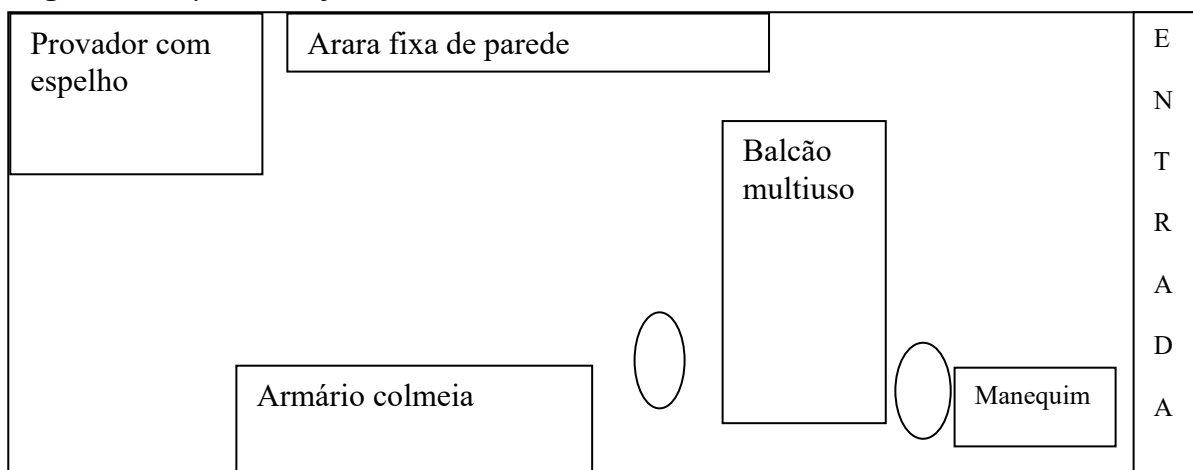
Quadro 1 – Aquisição de móveis e equipamentos

Descrições	Qtde	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
Arara fixa de parede	02	69,50	139,00
Balcão multiuso	01	288,00	288,00
Armário colmeia, 15 repartições	01	320,00	320,00
Provador com cortina	01	108,00	108,00
Cadeira	02	157,50	315,00
Manequim	01	50,00	50,00
Computador: HP 18-1200 AMD E1-1500 2.2 GHz 4096 MB 500 GB	01	1.700,00	1.700,00
Impressora: Multifuncional HP Deskjet Ink Advantage 2546 Jato de Tinta	01	274,00	274,00
Modem de internet: TP-LINK TD-8816	01	70,00	70,00
Telefone fixo	01	182,00	182,00
Espelho	01	250,00	250,00
Puff	01	150,00	150,00
Total			3.846,00

Fonte: Orçamento elaborado pela autora entre outubro e dezembro/2015, em *sites* diversos, preços sujeitos a mudanças.

4.2.7 Fluxograma da loja (*layout*)

A alocação e distribuição dos móveis é feita de forma a aproveitar o espaço interno da loja, conforme demonstrado na Figura 1. Por não possuir vitrine para a rua, um manequim será posicionado na parte frontal da loja, com peças selecionadas pela empresária para atrair clientes. Em seguida será posicionado o balcão para atendimento e demonstração das peças, junto as paredes serão instaladas as araras e armários de roupas. No fundo da loja ficará o provador com espelho. Por se tratar de uma loja em um *shopping*, o banheiro e bebedouros são coletivos, o que dispensa banheiros dentro da loja.

Figura 1 – *Layout* da loja física e virtual

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.8 Mão de obra e funções

A empresa contará com dois funcionários, sendo a empresária e uma vendedora, conforme demonstrado no Quadro 2. A funcionária contratada deverá desempenhar as funções de atendimento aos clientes, controle de estoque, organização e limpeza da loja. À proprietária cabem as funções de atualização de site, esclarecimento de dúvidas *on line*, fechamento de caixa e atendimento aos clientes físicos, além da compra de novos produtos e desenvolvimento de campanhas de vendas. Para desempenhar tais funções a vendedora receberá um salário mínimo de base nacional (R\$880,00 em 2016) mais 2% de comissão sobre as vendas. A empresária receberá pró-labore no valor de R\$ 1.300,00 mensais.

Quadro 2 – Função, quantidade e remuneração dos colaboradores

Função	Quantidade	Remuneração
Vendedora	01	880,00 + comissão (2%) + encargos
Pró-labore	01	1.300,00 + encargos
Total mensal		2.180,00 + comissão + encargos

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.9 Custos pré-operacionais

Para iniciar as atividades da empresa será necessário arcar com despesas pré-operacionais referentes à abertura da empresa, reformas, homologações, aquisição de *softwares*, criação de *site*, identidade visual, entre outros, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Despesas pré-operacionais (valores em R\$)

Descrição	Qtde	Valor Uni	Valor Total
Taxa de Busca Prévia do Nome	1	130,00	130,00
Registro de Contrato Social na Junta Comercial	1	160,00	160,00
Alvará do Corpo de Bombeiros	1	120,00	120,00
Fotocópias autenticadas	15	3,00	45,00
Alvará da Prefeitura	1	140,00	140,00
Homologação de Nota Fiscal	1	160,00	160,00
Sistema de Controle Contábil/Fiscal/Financeiro/Nfe	1	2.300,00	2.300,00
Reformas e adaptações da estrutura física	1	1.500,00	1.500,00
Honorário do Contador para Abertura da Empresa	1	800,00	800,00
<i>Softwares (Windows, Office)</i>	1	1.200,00	1.200,00
Serviços de Identificação Visual (Logo, cartão, pasta...)	1	2.870,00	2.870,00
Criação de <i>Site</i>	1	4.000,00	4.000,00
Impressão de pasta, cartão, folder	1	5.000,00	5.000,00
Total			18.425,00

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.10 Determinação do capital de giro

No Quadro 4 encontram-se as custos básicos necessários com a aquisição de mercadorias, comercialização e fixos para que a empresa opere nos primeiros 30 dias. O capital de giro médio encontrado para o início das atividades da empresa virtual e física somam um total de R\$20.028,70.

Quadro 4 – Capital de Giro necessário para os primeiros 30 dias

Descrição	Valor em R\$
Estoque de mercadoria (60 dias)	11.400,54
Custos de comercialização (30 dias)	3.467,02
Custos fixos (30 dias)	5.161,14
Total	20.028,70

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos investimentos e despesas iniciais acima apontados estima-se um investimento total de R\$42.299,70, conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Resumo dos investimentos para abertura e operacionalização da empresa

Descrição	Valor R\$
Aquisição de móveis e equipamentos	3.846,00
Despesas pré-operacionais	18.425,00
Capital de Giro	20.028,70
Total	42.299,70

Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos levantamentos realizados no estudo de mercado será possível elaborar a planilha de receitas e despesas e verificar a viabilidade econômica e financeira para abertura da empresa, cujas análises serão apresentadas no item 4.3.

4.3 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA A EMPRESA EM ESTUDO

Conforme apresentado no final do item anterior, este item foi desenvolvido considerando as informações obtidas no estudo de mercado. Primeiro se fez um estudo do desempenho da empresa até o presente momento. A partir desses dados foram simulados o desempenho da empresa mês a mês para um horizonte de 2 anos e, em seguida, anual para 3 anos. Assim, os cálculos que se encontram no Quadro 6 foram efetuados para um horizonte de 5 anos, considerando: Receita, Custos Variáveis, Custos Fixos e Resultado. Por se tratar de um estudo que deverá ser colocado em prática, a planilha com cálculos detalhados não será apresentada.

No Quadro 6, no item 1-Receita, a coluna Receita Atual foi calculada com base no histórico de vendas (quantidade x preço) da loja virtual. A partir da média destes dados foram feitas as projeções para a loja física e para a loja virtual.

No Ano 1 foi calculado um crescimento de 65% nas quantidades vendidas em relação à loja virtual atual para o primeiro semestre, seguido de um crescimento de 20% sobre os 65% no segundo semestre. No Ano 2 foi calculado 15% e 10% para o terceiro e quarto semestres respectivamente. Os Anos 3, 4 e 5 foram calculados considerando um crescimento anual de 5%. Ressalta-se que o crescimento de 65%, apesar de ser elevado, não é extraordinário, pois o número de peças vendidas anteriormente na loja virtual era muito baixo (1, 2 ou 3 peças de um determinado produto por mês).

Já para a loja física foi calculado um início operacional com crescimento de 25% sobre a média de vendas da loja virtual Atual para o primeiro semestre do Ano 1, seguido de aumentos constantes de 5% para o segundo semestre do Ano 1, primeiro e segundo semestres

do Ano 2. Os Anos 3, 4 e 5 também foram calculados considerando um crescimento anual de 5%. Considerando que o mercado físico não era explorado anteriormente, os dados foram obtidos por meio de cálculo de média do alcance de vendas do mercado virtual.

Os objetivos do mercado físico são menores, uma vez que se leva em consideração as peculiaridades do modelo de negócio, dentre elas a área de abrangência (apenas a cidade de Cascavel). Já para o mercado virtual baseou-se no potencial de atuação nacional que a loja pode desenvolver, conforme mostrado no item 4.2, aumentando assim sua possibilidade de crescimento de vendas.

Para se atingir o crescimento projetado com o menor custo, sugere-se que a empresa trabalhe com estoque mínimo, em que as compras sejam feitas de acordo com a demanda, reduzindo assim o custo de estocagem desta mercadoria parada. Além disso, por se tratar de um mercado volátil e de constantes mudanças, quanto menor o estoque menores os riscos de prejuízo com mercadoria parada. Devido à sazonalidade proporcionada pela mudança de estações, a empresária deve trabalhar com duas coleções distintas, sendo elas, outono/inverno e primavera/verão. Sempre planejando a aquisição de novas peças com base nas metas de vendas e do estoque disponível na loja.

Diante deste cenário a empresa será enquadrada fiscalmente como uma microempresa, devido a seu faturamento anual ser inferior a R\$360 mil. Isso implica que a empresa se enquadra no Simples com tributação máxima de 8% ao ano.

Assim, no item 2, os Custos Variáveis foram efetuados levando em consideração os custos com aquisição de peças de roupas, impostos, despesas comerciais e comissão de vendedor. No item 3, a Margem de Contribuição foi calculada deduzindo os Custos Variáveis da Receita (1-2). No item 4, os Custos Fixos foram estimados levando em consideração o salário, encargos sociais, despesas administrativas (aluguel, energia, contador, *software*, entre outros), depreciação e pró-labore. Por fim, o item 5-Resultado foi calculado subtraindo os Custos Variáveis da Margem de Contribuição (3-4).

Quadro 6 – Demonstração de resultado anual para a empresa em estudo (valores em R\$)

1-Receita	Atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Verão Virtual	31.513,80	66.827,63	104.603,55	109.833,72	115.325,41	121.091,68
Inverno Virtual	5.755,90	29.000,07	38.201,00	40.111,05	42.116,60	44.222,43
Verão Físico		20.241,19	22.315,91	23.431,70	24.603,29	25.833,45

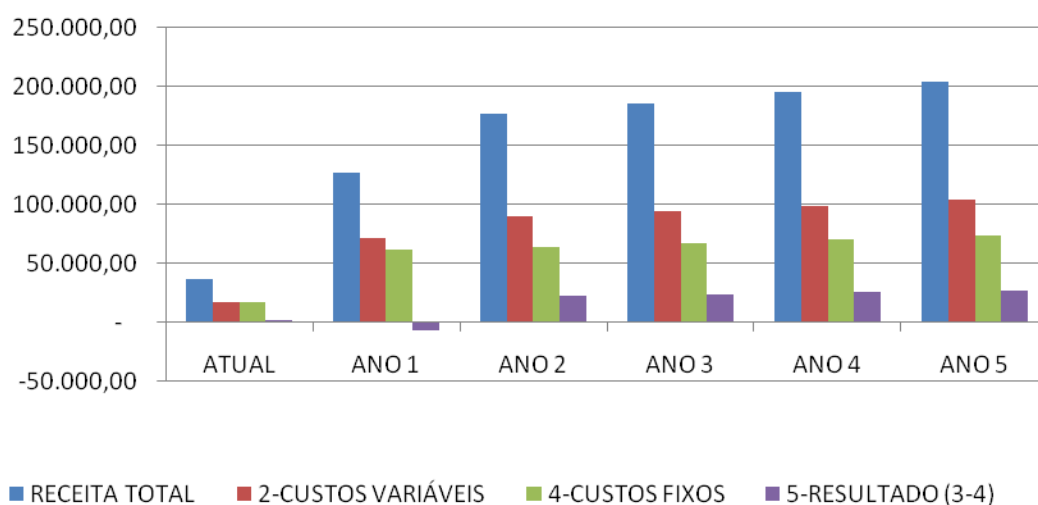
Inverno Físico		10.754,81	11.857,18	12.450,04	13.072,54	13.726,17
Receita Total	37.269,70	126.823,70	176.977,64	185.826,52	195.117,85	204.873,74
2-Custos Variáveis	Atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Verão Virtual	13.936,00	27.791,28	36.608,70	38.439,13	40.361,09	42.379,14
Inverno Virtual	2.297,00	10.127,70	13.340,94	14.007,99	14.708,39	15.443,81
Verão Físico		10.147,50	11.187,62	11.747,00	12.334,35	12.951,07
Inverno Físico		1.921,88	2.118,87	2.224,81	2.336,05	2.452,85
Despesa Comercial	600,00	3.600,00	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45
Impostos		10.145,90	13.272,30	13.935,92	14.632,72	15.364,35
Despesas Bancárias	600,00	5.038,83	6.469,56	6.793,03	7.132,69	7.489,32
Comissão Vendedor		2.536,47	3.354,03	3.521,73	3.697,82	3.882,71
Custo Variável Total	17.433,00	71.309,55	89.952,02	94.449,62	99.172,10	104.130,70
3-Margem De Contribuição (1-2)	19.836,70	55.514,15	87.025,62	91.376,90	95.945,75	100.743,04
4-Custos Fixos	Atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Salário		10.560,00	11.299,20	11.864,16	12.457,37	13.080,24
Encargos Sociais		5.044,51	5.397,63	5.667,51	5.950,88	6.248,43
Despesas Adm.	2.268,00	26.349,20	27.067,20	28.420,56	29.841,59	31.333,67
Pró-labore	15.600,00	19.980,00	19.980,00	20.979,00	22.027,95	23.129,35
Custo Fixo Total	17.868,00	61.933,71	63.744,03	66.931,23	70.277,79	73.791,68
5-Resultado (3-4)	1.968,70	(6.419,56)	23.281,59	24.445,67	25.667,96	26.951,36
Investimento	-42.299,70					
VPL (Taxa 14,25% aa)	15.219,71					
IL (Taxa 14,25% aa)	1,36					
TIR	24,44%					

**Payback (Taxa
14,25% aa)** 3a9m

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados dos itens Receita Total, Custos Variáveis, Custos Fixos e Resultado podem ser melhor visualizados através do Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução do desempenho da empresa em estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Quadro 6 foi realizada a avaliação financeira, levando em consideração o Fluxo de Caixa (FC) do ano 1 ao 5, contando o investimento inicial de R\$ 41.992,77 e o Resultado -R\$6.419,56 para o Ano 1, R\$23.281,59 para o Ano 2, R\$24.445,67 para o Ano 3, R\$ 25.667,96 para o Ano 4 e R\$26.951,36 para o Ano 5. O período Atual com o valor de R\$1.968,70 não foi levado em consideração nos cálculos.

Os cálculos do VPL, IL e *Payback* foram efetuados levando em consideração um custo de oportunidade ou taxa de juros de 14,25% ao ano, correspondente à taxa Selic de janeiro de 2016.

Assim, o VPL, calculado a uma taxa de 14,25% ao ano, foi de R\$15.219,71, lembrando que o critério de avaliação diz que se deve aceitar projetos com VPL acima de zero. O VPL de R\$15.219,71 significa que o capital investido foi recuperado a uma taxa de 14,25% ao ano e ainda se valorizou nesse valor.

O Índice de Lucratividade (IL) calculado a uma taxa de 14,25% ao ano foi de 1,36. O critério diz que se deve aceitar projetos que apresentam índice acima de 1. O IL de 1,36 significa que o capital investido se pagou e valorizou em 36%.

A TIR encontrada foi de 24,44%. A regra diz que se deve aceitar TIR acima da taxa de desconto usada no VPL e de preferência acima da taxa de mercado, no caso 14,25% ao ano.

O *Payback* (tempo de retorno do capital investido) a uma taxa de 14,25% ao ano foi de 3 anos e 9 meses. O critério diz que quanto menor o tempo de retorno melhor.

Assim, diante dos indicadores apresentados, é possível indicar para a empresária a abertura da empresa na configuração de loja física e expansão de loja virtual. Deve-se alertá-la, no entanto, que o negócio é viável para o cenário proposto. Mudanças na conjuntura econômica que afetem a renda da população, alterações na estrutura de produção nacional, elevação das taxas de juros, elevação da inflação, entre outros, podem alterar os índices encontrados e inviabilizar o negócio. Contudo, esse é um risco que todo empresário está sujeito uma vez que ele não exerce influência em tais variáveis.

Com base nesses resultados, a seguir serão apresentadas estratégias competitivas para abertura do negócio em questão.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Os dados financeiros levantados são cruciais para a definição de estratégias para a empresária. Com base nos mesmos é possível delimitar planejamentos com vistas a otimizar a administração da abertura e manutenção empresa física e virtual.

4.4.1 Oportunidades do negócio

Avaliando o mercado *on line*, estima-se que 58% dos consumidores de moda sejam mulheres e 63% tenham entre 25 e 44 anos. O item mais vendido por *e-commerces* são roupas (73%), seguido por calçados (67%), acessórios (63%) e bolsas (50%) (Wakai, 2016). Este é o segmento que a empresária pretende focar para suas vendas, tanto no que diz respeito ao público alvo quanto a itens vendidos, o que demonstra que a loja virtual tem muito a crescer, ainda mais com a criação de um *site* próprio, além do *Facebook*, que é o canal utilizado no momento. Para a loja física, os dados também representam boas oportunidades, o setor de moda é um dos que mais cresce no Brasil (SEBRAE, 2015).

4.4.2 Ameaças ao negócio

Da mesma maneira que em lojas físicas, a falta de padronização nos tamanhos, trocas e devoluções (logística reversa) são desafios para os empresários; no caso do comércio virtual, soma-se ainda a integração entre sistemas a esta dificuldade (Wakai, 2016). Além disso, há ainda o aumento da concorrência, por ser um mercado atrativo. Há grandes chances de haver maior concorrência após a abertura da loja física, pois são dois canais de venda que lidam com concorrentes diferentes, muitas vezes com empresas informais, o que diminui os custos operacionais e facilita a redução dos preços para atrair clientes. Instabilidades políticas e econômicas podem provocar elevação dos preços dos produtos adquiridos, elevação dos custos de transportes para entrega das mercadorias adquiridas na loja virtual, entrada de produtos importados, entre outros fatores.

4.4.3 *Marketing* e comercialização

Como a divulgação da loja virtual já existe através do *Facebook*, uma estratégia é aumentar a divulgação da mesma por essa via e incluir também a loja física. Outra estratégia é desenvolver um *site* para divulgar e vender os produtos. Para isso, a empresária pode investir em publicidade direta com as seguidoras da página no *site* e promoções especiais de inauguração.

Auxiliando a divulgação virtual, em nível local, pode-se utilizar da distribuição de pôsteres em academias, clubes e locais estratégicos em dias pré-determinados. Essa é uma divulgação de baixo custo e o material de divulgação já está previsto nos investimentos da empresa. Toda a divulgação deve ser feita de modo a consolidar a imagem da empresa como uma empresa jovem, mantendo este posicionamento nas duas formas de vendas. Para aumentar a divulgação da marca e atrair mais clientes a empresária pode verificar a possibilidade de se tornar representante de uma grande marca do segmento, já consolidada no mercado, tendo assim um produto exclusivo em sua loja.

5 ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE INTERVENÇÃO

Através das análises realizadas foi verificado que abrindo a loja física e mantendo e ampliando a virtual a empresária teria o retorno de seu investimento em 3 anos e 9 meses. Isso contando com os investimentos para aquisição de mobiliário da loja, locação de espaço físico e legalização da empresa. Seguindo as projeções do plano apresentado, a abertura de uma loja física, o investimento em expansão das vendas virtuais e a formalização da empresa são ações viáveis financeiramente para a empresária e que darão retorno em um período razoavelmente curto. Haverá prejuízo apenas no primeiro ano de funcionamento das duas lojas, porém é um valor que pode ser absorvido sem maiores problemas, uma vez que já no segundo ano o lucro será maior do que a perda inicial.

Para isso a empresária deverá manter um crescimento de vendas na loja virtual de 65% nas vendas para o primeiro semestre, seguido de 20% no segundo semestre em relação à loja virtual atual. Para o Ano 2 deverá crescer 15% no terceiro semestre e 10% no quarto semestre. Para os anos seguintes (3, 4 e 5) projeta-se um crescimento anual de 5%.

Já para a loja física projeta-se aumento de vendas de 25% sobre a média de vendas da loja virtual Atual para o primeiro semestre do Ano 1, seguido de aumentos constantes de 5% por semestre para os demais períodos (anos 2, 3, 4 e 5).

Conforme sugerido anteriormente, a empresária deve manter o foco no atingimento das metas de vendas estabelecidas no cenário proposto para que as previsões sejam atingidas. Para tanto, as sugestões apresentadas com relação ao *marketing* devem ser seguidas e outras iniciativas podem ser tomadas de acordo com a necessidade sentida pela empresária, para aumentar a visibilidade da empresa e, por consequência, as vendas.

Além disso, considerando que o *e-commerce* é um segmento que, na contramão da economia e do varejo físico, deve crescer de 20% a 30%, sugere-se que a empresária invista no desenvolvimento de um *site* próprio para a empresa. Tal procedimento tem em vista otimizar suas vendas, oferecendo uma ferramenta funcional para que as mesmas sejam feitas *on line* do início ao fim, desde a seleção da peça desejada, passando pelo pagamento e escolha do canal de entrega. Dessa forma, as vendas ficarão mais automáticas, facilitando o acesso dos clientes e potencializando as vendas.

Como os índices encontrados e os valores calculados se demonstraram positivos, cabe agora à empresária verificar os mesmos para auxiliá-la quanto a sua decisão, lembrando

que se houver alteração em alguma parte do projeto (não contratação de funcionária, não implementação de *software* de controle) haverá mudanças e os cálculos deverão ser revistos.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo fazer um projeto de viabilidade econômica e financeira, com vistas a auxiliar na tomada de decisão de abertura e formalização da empresa em questão para atuar como loja física, mantendo o atendimento virtual. Para isso foi realizado um estudo de mercado com o objetivo de avaliar a situação atual e perspectivas para os próximos anos. Verificou-se que o ramo de moda *fitness* está em crescimento, o que auxiliou para a continuidade dos estudos.

Após a análise de mercado foi levantado o histórico de vendas da loja virtual a fim de estabelecer uma base para iniciar o plano de negócios. Com os dados coletados foi possível definir os valores necessários para a abertura da loja física e expansão da loja virtual, bem como realizar a projeção esperada de vendas e calcular os índices financeiros que ajudariam na verificação da viabilidade do projeto.

Os resultados da avaliação financeira para um investimento inicial de R\$42.299,70, horizonte de 5 anos e custo de oportunidade de 14,25% ao ano corresponderam a um VPL de R\$15.219,71; IL de 1,36; TIR de 24,44% e *Payback* de 3 anos e 9 meses. Com estes indicadores foi possível verificar que seguindo o cenário de crescimento apresentado no presente trabalho a abertura da loja física e expansão da loja virtual se tornam viáveis. Mesmo assim, a empresária foi alertada sobre os riscos do negócio.

O trabalho atestou que ao se fazer um estudo de viabilidade econômica e financeira se tem maior conhecimento e confiança para a tomada de decisão quanto à abertura ou não de determinado empreendimento.

Durante a execução da pesquisa foi verificado o crescimento de um novo segmento de vendas, o *móvil-commerce* (*m-commerce*), que nada mais é do que a realização de vendas por meio de um aplicativo *on line* instalado em aparelhos móveis (*tablets*, *smatphones*). Esta seria uma opção a ser estudada futuramente, após a implantação do *site*.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, J. B. de, & ZILBER, S. N. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 147-161, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/gestprod/arttext/S0104-530X2013000100011&lng=en&nrm=iso>>. Acesso: 19 jul. 2015.

BASTA, D. *et al.* **Fundamentos de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BIRLEY, S., & NIKTARI, N. Reasons for Business Failure. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 17, n.2, p. 52, mar. 1996.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa**. 2015. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso: 20 jul. 2015.

BRASIL, **Lei complementar n 128/2008**. Disponível em: <<http://www18.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2008/leicp128.html>>. Acesso: 26 jun. 2015.

_____, **Lei complementar n 123, de 14 de dezembro de 2006** (Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/LCP/Lcp123.htm#art89>. Acesso: 26 jun. 2015.

CASTROGIOVANNI, G. J. Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Business: Theoretical Linkages. **Journal of Management**, v. 22, n. 6, p. 801-822, 1996.

CECCONELLO, A. R., & AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócios**: percurso mercadológico para caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FGV SOCIAL. **Faixa de renda**, 2011. Disponível em: <<http://cps.fgv.br/node/3999>>. Acesso: 08 nov. 2015.

FONSCECA, A. Empreendedor abandona loja física para se dedicar ao e-commerce. **Pequenas empresas & grandes negócios**. 2015. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/banco-de-ideias/e-commerce/noticia/2015/02/empreendedor-abandona-loja-fisica-para-se-dedicar-ao-e-commerce.html>>. Acesso: 10 dez. 2015.

FONSECA, S. B. da. **Carga Tributária Brasileira**: necessidade de planejamento tributário. 2009. Disponível em: <<http://www.ccje.ufes.br/economia/MONOGRAFIAS/2009->>

1/SERGIO%20BULLUS%20DA%20FONSECA/Sergio%20Bullus%20da%20Fonseca.pdf>. Acesso: 01 ago. 2015.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Perfil do Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/country-profile/46>>. Acesso: 01 ago. 2015.

GUERRA, L. A. **Lei geral da microempresa e da empresa de pequeno porte: desoneração da produção – sistema supersimples (sistema único de recolhimento de tributos): acessos diferenciados ao mercado e ao crédito**, 2011. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/9839/Lei_Geral_Microempresa.pdf?sequence=2>. Acesso: 26 jun. 2015.

GUZZO, E. J. **Contabilidade e Gestão Tributária para Gerência dos Impostos Federais**. 2010. Disponível em: <<http://www5.unochapeco.edu.br/pergamum/biblioteca/php/imagens/000066/000066666.pdf>>. Acesso: 01 ago. 2015.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=1378&z=t&o=25&i=P>>. Acesso: 29 jul. 2015.

_____. **Pnad**. 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=293373>>. Acesso: 10 nov. 2015.

KIM, W. C, & MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**. **Harvard Business School Press**, 2005.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, R. da R., & CALÔBA, G. M. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

NAGAKAWA, S. S. Y, GOUVÊA, M. A. & OLIVEIRA B. A lealdade ao canal de comercialização e ao fornecedor nas compras em ambientes físico e *on line*. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo. v. 10, n. 4, p. 06-37, out./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/856/pdf_76>. Acesso: 27 Jul. 2015.

NOHARA, J. J, ACEVEDO, C. R., & ZILBER, S. N. Inovação tecnológica e competitividade: os desafios das pequenas e médias empresas em participar do comércio eletrônico. **RAI - Revista de Administração e Inovação**. São Paulo. v. 5, n. 2, p. 132-149, 2008. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/255/219>>>. Acesso: 28 jul. 2015.

OLVE, N. G., ROY, J. & WETTER, Magnus. **Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard**. Londres: John Wiley & Sons, 1999.

PINDYCK, R. & RUBINFELD, D. **Microeconomics**. 8. Ed.. [S.l.]: The Pearson Series in Economics - Br, 2011.

PIZZINI, G. **Quanto um varejista perde em vendas online?**. 2016. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/eblog/2016/01/28/Quanto-Um-Varejista-Perde-Em-Vendas-Online-2/>>. Acesso: 05 fev. 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2015.

ROCHA, Â. Da & CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, S. A. & PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: SEBRAE, 1999.

_____. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção estudos e pesquisas, 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso: 13 jun. 2015.

_____. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: SEBRAE, 2014.

_____. **Moda fitness: mercado em ascensão no Brasil, 2015**. Disponível em: <http://sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/01/BO_janeiro_ModaFitness.pdf> Acesso: 08 nov. 2015.

SGANZELLA, A. M. **Planejamento Tributário Aplicado a uma Pequena Empresa: um estudo de caso**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.pb.utfpr.edu.br/bibliotecadigital/index.php/ecap/article/download/2039/859>>. Acesso: 01 ago. 2015.

SILVA, M. L. & FONTES, A. A. 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, 2005.

SKINNER, R. C. Informações contábeis para tomada de decisões. **The international journal of accounting**, 1956. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/trabajo016.pdf>>. Acesso: 26 jun. 2015.

SOUZA, A., & CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: Fundamentos, técnicas e aplicações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STONE, P. **O plano de negócios definitivo**. São Paulo: Market Books, 2001.

TESTA, M. G., & LUCIANO, E. M. Vantagens e características das lojas “físico-virtuais”: o caso da Colombo Virtual Shop. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 160-186, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39268/25116>>. Acesso: 19 jul. 2015.

THOMPSON, A. A., & STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: Elaboração implantação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERGARA, S. C..**Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAKAI, A. **Por dentro do e-commerce**: Westwing – Como a criatividade e a experiência se transformam em fidelização. 2016. Disponível Em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/eblog/2016/01/26/por-dentro-do-e-commerce-westwing-como-a-criatividade-e-a-experiencia-se-transformam-em-fidelizacao/>>. Acesso: 05 fev. 2016.

WINDMÖLLER, B. **Planejamento Tributário para uma Empresa de Classificação de Sementes**. 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1297/TCC%20Bruna%20Windmoller.pdf?sequence=1>>. Acesso: 01 ago. 2015.

WOILER, S., & MATHIAS, W. F. **Projetar**: planejamento, elaboração, análise. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, P., KROLL, M. J. & PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.