



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

**CAMPUS CHAPECÓ**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KEILA DOS SANTOS MÜLLER**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA LOJA DE ACESSÓRIOS  
INFANTIS NO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ- SC**

**CHAPECÓ – SC**

**2018**

**KEILA DOS SANTOS MÜLLER**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA LOJA DE ACESSÓRIOS  
INFANTIS NO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ- SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado como requisito parcial para obtenção de  
grau de Bacharel em Administração da Universidade  
Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

Chapecó- SC

2018

**PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Müller, Keila dos Santos

Plano de negócio para abertura de uma loja de acessórios infantis no município de Chapecó-SC/ Keila dos Santos Müller. -- 2018.

108 f.:il.

Orientador: Humberto Tonani Tosta.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2018.

1. Plano de negócios. 2. Empreendedorismo. I. Tosta, Humberto Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**KEILA DOS SANTOS MÜLLER**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA LOJA DE ACESSÓRIOS INFANTIS NO  
MUNICÍPIO DE CHAPECÓ - SC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a):                    HUBERTO TONANI TOSTA                    – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
25 de Junho de 2018.



---

HUBERTO TONANI TOSTA – Doutor UFFS



---

SÉRGIO BEGNINI – Mestre UFFS



---

EMERSON MOISÉS LABES – Mestre UFFS

Aos meus pais, Elenir e Itamar!

Ao meu irmão, Rafael!

Ao meu noivo, Luciano!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por sempre me guiar e iluminar meus passos na caminhada da vida.

Agradeço a minha família, a base de tudo, por compreenderem a minha saída de casa para estudar, por todo o apoio e amor, que foram fundamentais para que eu me mantesse firme diante dos meus objetivos. Principalmente ao meu irmão Rafael, por compreender a minha ausência durante esse período da sua infância. Saiba que eu te amo! Ao meu noivo Luciano que esteve ao meu lado durante toda a minha jornada acadêmica.

Ao professor Humberto Tonani Tosta, agradeço pela orientação deste trabalho, e por dedicar parte do seu tempo e conhecimento para a realização deste trabalho com êxito.

Por fim agradeço a todos que de uma forma ou outra contribuíram para o sucesso da minha jornada acadêmica.

“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor, a eletricidade e a energia atômica: a vontade.” (Albert Einstein).

## RESUMO

O empreendedor precisa conhecer muito bem o seu negócio, e fazer um planejamento é de suma importância para construir o melhor caminho para alcançar o sucesso, a ferramenta ideal para auxiliá-lo nesta tarefa é o plano de negócio. Nesta perspectiva, o propósito deste estudo é verificar a viabilidade da abertura de uma loja de acessórios infantis no município de Chapecó- SC, através da elaboração de um plano de negócio. Cabe ressaltar, que o negócio já existe, informalmente, com vendas online e entregas na região. A pesquisa realizada usa o método quantitativo, qualitativo, é descritiva simultaneamente, e a coleta de dados foi realizada através de um questionário online. Com a elaboração deste plano de negócio, foi possível estruturar o negócio, conhecer melhor as características e hábitos de consumo dos clientes, entender como a organização deve atuar, foi identificado que para o melhor aproveitamento da capacidade produtiva é necessário trabalhar em conjunto com o e-commerce, e as análises financeiras se mostraram favoráveis e positivas, com lucro desde o primeiro mês de vendas, evidenciando a viabilidade do negócio.

Palavras Chave: Empreendedorismo. Plano de Negócio. Loja. Acessórios Infantis.

## **ABSTRACT**

The entrepreneur needs to know his business very well, and making a plan is of the utmost importance to build the best path to success, the ideal tool to assist you in this task is the business plan. In this perspective, the purpose of this study is to verify the feasibility of opening a children's accessory store in the municipality of Chapecó-SC, through the elaboration of a business plan. It should be noted that the business already exists, informally, with online sales and deliveries in the region. The research carried out uses the quantitative, qualitative method, is descriptive simultaneously, and the data collection was performed through an online questionnaire. With the elaboration of this business plan, it was possible to structure the business, to know better the characteristics and consumption habits of the clients, to understand how the organization should act, it was identified that for the best use of the productive capacity it is necessary to work together with the e-commerce, and the financial analysis proved to be favorable and positive, with profit from the first month of sales, evidencing the viability of the business.

**Keywords:** Entrepreneurship. Business plan. Store. Children's Accessories.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Para quem as pessoas compram acessórios infantis:.....	67
Gráfico 2– Escala de Importância de Preço/Qualidade/Beleza: .....	68
Gráfico 3– Preferência de compra quanto ao tipo dos acessórios: .....	68
Gráfico 4- Frequência de compra. ....	77

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Taxas e estimativas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil - 2016 .....	21
Figura 2 - Principais traços de comportamento do empreendedor .....	24
Figura 3– Vantagens e Desvantagens de Empreender. ....	25
Figura 4- Motivação dos empreendedores iniciais: taxas <sup>1</sup> para oportunidade e necessidade, proporção sobre a TEA <sup>2</sup> , estimativas <sup>3</sup> e razão oportunidade e necessidade- Brasil- 2016.....	26
Figura 5– Matriz Swot.....	33
Figura 6– Logotipo Charme Acessórios Infantis.....	47
Figura 7 Organograma da Charme Acessórios Infantis.....	50
Figura 8 -Mapa de localização da sala comercial.....	52
Figura 9– Fachada da loja/empresa. ....	53
Figura 10– Modelo da placa de fachada. ....	53
Figura 11– Modelo dos adesivos da vitrine.....	53
Figura 12- Interior da sala comercial, parte que será instalada a loja. ....	54
Figura 13- Interior da sala comercial, fundos, parte que será instalada a produção.....	54
Figura 14 Planta baixa da empresa com layout Loja/Produção 3D.....	55
Figura 15-Fluxograma da produção dos acessórios infantis. ....	58
Figura 16- Mix de Marketing (4P´s) .....	74
Figura 17- Algumas peças do mix de produtos ofertado.....	74
Figura 18-Perfil do atual negócio no facebook .....	79
Figura 19- Perfil do atual negócio no instagram. ....	80
Figura 20- Cartão Fidelidade, apenas verso. ....	81
Figura 21– Cartão de visita, frente e verso.....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Descrição do cargo de Administrador. ....	50
Quadro 2– Descrição do cargo de Costureira. ....	51
Quadro 3– Descrição do cargo de Vendedor. ....	51
Quadro 4- Equipamentos, matéria prima e embalagens para confecção e comercialização dos acessórios no ano X1. ....	56
Quadro 5– Uniformes, EPI´s e materiais de limpeza ano X1. ....	57
Quadro 6– Itens de escritório e caixa ano X1. ....	59
Quadro 7-Classes Sociais do Brasil. ....	63
Quadro 8– Principais categorias de concorrentes. ....	65
Quadro 9– Pontos fortes e fracos dos concorrentes. ....	66
Quadro 10– Fornecedores Contínuos. ....	69
Quadro 11– Fornecedores Eventuais. ....	69
Quadro 12- Quadrante de maior pontuação da matriz SWOT. ....	71
Quadro 13- Capacidade produtiva ano X1. ....	72
Quadro 14- Previsão de vendas para o ano X1. ....	73
Quadro 15- Elementos (referentes ao produto) que influenciam na compra dos acessórios infantis. ....	75
Quadro 16- Projeção de vendas para o ano X1. ....	83
Quadro 17- Definição dos preços para o ano X1. ....	84
Quadro 18- Controle de estoques de Janeiro a Junho de X1. ....	86
Quadro 19- Controle de estoques de Julho a Dezembro de X1. ....	86
Quadro 20- Orçamento de produção para o ano X1. ....	88
Quadro 21- Despesas ano X1. ....	90
Quadro 22– Demonstração do resultado do exercício-DRE ano X1. ....	91
Quadro 23- Demonstração do Fluxo de Caixa, ano X1. ....	93
Quadro 24– Balanço Patrimonial ano X1. ....	95
Quadro 25- Índices de liquidez. ....	97
Quadro 26- Índices de endividamento. ....	97
Quadro 27– Índices de lucratividade. ....	97
Quadro 28- Cálculo do Payback. ....	98
Quadro 29- Cálculo da TIR. ....	99
Quadro 30- Índices de atividade e rentabilidade. ....	99

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	19
2.2 O EMPREENDEDOR.....	22
2.3 NECESSIDADE X OPORTUNIDADE.....	25
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS.....	26
2.5 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	30
2.5.1 Sumário Executivo.....	31
2.5.2 Descrição da Empresa.....	31
2.5.3 Plano Operacional.....	31
2.5.4 Plano de marketing.....	32
2.5.5 Planejamento Financeiro e Orçamentário.....	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	39
3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA.....	39
3.2 COLETA DE DADOS.....	40
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	40
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	42
3.5 LIMITAÇÕES.....	43
4 PLANO DE NEGÓCIOS.....	44
4.1-SUMÁRIO EXECUTIVO.....	44
4.2-A EMPRESA.....	45
4.2.2 Missão.....	47
4.2.3 Visão.....	47
4.2.4 Valores.....	48
4.2.5 Objetivos.....	48
4.2.6 O empreendedor e suas competências.....	48
4.3- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL.....	49

4.3.1 Descrição legal .....	49
4.3.2 Estrutura funcional .....	49
4.3.3 Descrição da unidade fabril e do processo de produção.....	51
4.4- PLANO OPERACIONAL .....	59
4.4.1 Administração.....	59
4.4.2 Comercial .....	59
4.4.3 Controle de qualidade.....	60
4.4.4 Terceirização .....	61
4.4.5 Sistemas de Gestão .....	61
4.4.6 Parcerias .....	61
4.5-ANÁLISE AMBIENTAL .....	62
4.5.1 Demográfico .....	62
4.5.2 Econômico .....	62
4.5.3 Fatores Socioculturais.....	63
4.5.4 Fatores Tecnológicos.....	64
4.5.5 Fatores Naturais.....	64
4.5.6 Político Legal.....	64
4.6 PESQUISA DE MERCADO.....	65
4.6.1 Concorrentes .....	65
4.6.2 Clientes .....	66
4.6.3 Fornecedores.....	69
4.6.4 Produtos Substitutos .....	70
4.6.5 Análise SWOT.....	70
4.7 PLANO DE MARKETING .....	73
4.7.1 Posicionamento.....	73
4.7.2 Estratégia de marketing (4P's) .....	73
4.8 PLANO FINANCEIRO.....	82
4.8.1 Orçamento de vendas.....	82
4.8.3 Orçamento de despesas.....	89
4.8.4 Projeção de resultados .....	91
4.8.5 Projeção de fluxo de caixa.....	92
4.8.6 Projeção Patrimonial.....	94
4.8.7 Indicadores de desempenho projetado e análise.....	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	100

REFERÊNCIAS .....	102
APÊNDICE A- Instrumento de coleta de dados .....	105
APÊNDICE B- Matriz SWOT completa.....	108

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira vem sofrendo com a forte crise econômica que se iniciou em 2015, e após 2 anos de recessão do Produto Interno Bruto-PIB, já é considerada a mais grave desde 1948. O cenário atual de recessão, e desemprego acaba por ser propício a revelar o lado empreendedor de algumas pessoas, seja por necessidade ou oportunidade.

Um estudo realizado pelo IBOPE inteligência (2016) revela que a crise causou uma conscientização política e de consumo, resultando em um consumidor empoderado, que tem como característica consumir de forma mais racional, não sendo fiel as marcas e que busca aproveitar as oportunidades, desta forma além do consumidor “protestar” através do seu hábito de consumo, ele também fica propenso a conhecer outras marcas e estabelecer novas relações comerciais.

Ao mesmo tempo o mercado consumidor tem se tornado cada vez mais exigente, surgem os desafios no ambiente organizacional para tentar atender aos desejos desses consumidores e conseguir se manter competitivo no mercado.

No Brasil existem cerca de 6 milhões de micro e pequenas empresas, que representam 99% dos negócios formalizados nos setores de serviços e comércio Sebrae (2016), e a cada 5 novas empresas 1 fecha antes de completar 2 anos no mercado, vale ressaltar que este número já considera o impacto do ingresso do microempreendedor individual-MEI, que gerou um impacto positivo sobre a taxa de sobrevivência das empresas. Entre os motivos que levam a mortalidade das empresas está a falta de planejamento, deficiências de gestão, ligadas diretamente a inexperiência e poucas políticas de suporte Sebrae (2016).

Apesar da crise, o setor de moda infantil continuou crescendo, segundo a Associação Brasileira do Vestuário Abravest (2018), o crescimento do setor foi de 6% enquanto houve queda no setor de adultos. Esse crescimento está diretamente ligado ao fato de que as crianças estão em constante crescimento, um bebê cresce em média 25 cm durante o seu primeiro ano de vida, fazendo com que haja uma demanda constante por roupas, calçados e acessórios no setor de moda infantil.

Contudo antes de se empolgar e decidir entrar neste mercado atraente, é essencial que seja elaborado um plano de negócios, de forma bem estruturada e detalhada. Segundo Dornelas (2012), o plano é uma parte fundamental no processo empreendedor, afinal um negócio quando bem planejado, cria condições mais favoráveis ao sucesso quando comparado ao negócio sem planejamento em um cenário com condições constantes.

A oportunidade da abertura de uma loja de acessórios infantis em Chapecó foi percebida através da atividade informal, que a acadêmica já desempenha, fabricando e comercializando acessórios infantis desde 2014, e que vem demonstrando uma crescente demanda na região. No entanto, considerando a necessidade de avaliação da viabilidade e do interesse em alcançar uma posição no mercado, é necessário um plano de negócios para servir como guia, (DORNELAS, 2012). Ainda o mesmo autor descreve que para a construção de um plano de negócios é necessário conhecer profundamente o negócio, através de muita pesquisa, aprendizagem e autoconhecimento.

Conhecendo a importância que o plano representa para o sucesso do negócio e tendo em vista que, o plano é uma ferramenta dinâmica e servirá não somente para abertura da empresa mas também como um processo cíclico, que pode e deve ser atualizado de forma constante, o presente trabalho tem como objetivo entender o seguinte problema de pesquisa: É viável a abertura de uma loja de acessórios infantis no município de Chapecó-SC?.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Verificar a viabilidade da abertura de uma loja de acessórios infantis no município de Chapecó- SC, através da elaboração de um plano de negócios.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) Estruturar um plano operacional, caracterizando as atividades da empresa e suas estruturas;
- b) Realizar análise ambiental, avaliando os ambientes internos e externo à organização;
- c) Aplicar uma pesquisa de mercado, para identificar as preferências e hábitos de consumo do público alvo;
- d) Elaborar um plano de marketing, para traçar as estratégias a serem utilizadas ao ofertar os produtos;
- e) Fazer um planejamento financeiro e orçamentário e verificar a viabilidade do negócio.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A acadêmica tem como propósito tornar a atividade que já desempenha em um negócio formal e com loja física na cidade de Chapecó-SC. Em vista disso terá que investigar informações detalhadas e corretas sobre o ambiente atual e as expectativas futuras para o negócio a fim de averiguar a sua viabilidade.

Este plano de negócio, como trabalho acadêmico é uma importante ferramenta que serve para assimilação das teorias e conhecimentos adquiridos durante a jornada acadêmica, com a realidade e as práticas atuais de mercado. O presente estudo também é relevante para a Universidade Federal da Fronteira Sul, pois agrega conhecimentos na área e fica disponível para servir como inspiração e apoio para a realização de outras pesquisas.

É importante para a iniciativa empreendedora da autora, pois os conhecimentos adquiridos, serão fundamentais para que as decisões sobre este empreendimento sejam as melhores, e ainda para serem utilizadas no futuro, diante das oportunidades ou necessidades que possam surgir.

No caso de o empreendimento ser viável e de fato ser implantado na cidade de Chapecó, também contribuirá para o desenvolvimento da economia regional, gerando empregos para a população, e pagando impostos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo serão apresentados alguns conceitos e tópicos referente as áreas de estudo, como empreendedorismo, o perfil do empreendedor, micro e pequenas empresas, plano de negócios, confecção e varejo. Essa base teórica servirá de suporte para elaboração do estudo e conseqüentemente para auxiliar no alcance dos objetivos estabelecidos.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil o movimento empreendedor começou a se estruturar na década de 1990, nesta época foi criada uma entidade importante até hoje, o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas). Antes disso pouco se falava na criação de uma pequena empresa ou mesmo em empreendedorismo e por isso os empreendedores não encontravam informações que pudessem auxiliar na jornada que iniciavam (DORNELAS, 2012).

Ainda o mesmo descreve alguns eventos importantes sobre a história do desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil pode-se destacar:

- Dois programas criados na década de 1990, o Softex e Genesis, que apoiaram atividades empreendedoras em software e estimulando o ensino da disciplina em universidades.
- O programa do governo Federal, Brasil Empreendedor, que capacitou mais de 6 milhões de empreendedores em todo país, além de disponibilizar recursos financeiros para os mesmos.
- Os programas do Sebrae, Empretec e Jovem Empreendedor, voltados para o ensino, que se tornaram líderes em procura e obtiveram uma excelente avaliação.
- Movimento de incubadoras de empresas no Brasil, que cresceu muito, originando mais de 400 incubadoras no Brasil em 2010.
- Evolução da legislação em benefício das micro e pequenas empresas
- Surgimento de várias entidades de apoio e desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, além das mais famosas (Sebrae, Anprotec e Endeavor), existem também ONGs, institutos e empresas criadas para este fim.

Atualmente o Sebrae é um dos órgãos mais populares entre os empreendedores brasileiros, prestando o suporte necessário para iniciar um negócio, bem como consultorias para os empreendimentos já existentes. Isso se deve às várias iniciativas de fomento ao

empreendedorismo feitas na última década, e recentemente o país contou com dois eventos também importantes: a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e das Olimpíadas de 2016, elas estimularam novas oportunidades que resultaram na criação e desenvolvimento de novos negócios no país (DORNELAS, 2012).

Desde o ano de 2000 o Brasil participa do Global Entrepreneurship Monitor, que tem como propósito compreender a contribuição do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países. No Brasil a pesquisa é realizada pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ), conta com o apoio financeiro e técnico do Sebrae, e possui como parceiro acadêmico o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (GEM, 2016).

A pesquisa tem alguns diferenciais, as suas fontes são primárias, as pesquisas são feitas diretamente com as pessoas, e não com as empresas, trazendo resultados relacionados primeiro aos empreendedores e em segundo plano os seus empreendimentos. A mesma define o empreendedorismo como qualquer iniciativa em relação a criação de um novo empreendimento, mas o projeto deixa claro que o foco está direcionado ao indivíduo empreendedor, e em segundo plano o empreendimento em si (GEM, 2016).

Desta forma o estudo aborda de forma mais ampla o empreendedorismo pois visa entender os empreendedores formais quanto os informais, dos níveis mais simples aos mais sofisticados, e consegue demonstrar tudo isso de forma clara nos seus resultados, trazendo uma perspectiva mais realista do cenário.

As informações geradas pelo GEM (2016) são dispostas em duas partes, a primeira aborda as atitudes, atividades e aspirações da população em relação ao empreendedorismo, resultado da pesquisa com a população adulta, e a segunda trata das avaliações sobre o ambiente para começar novos negócios no país, resultado da pesquisa feita com profissionais de vários setores.

A pesquisa mais recente GEM (2016), apresenta taxas gerais e específicas de empreendedorismo, as taxas gerais são organizadas em subgrupos, que são organizados de acordo com o estágio em que se encontra o empreendedor ou com a motivação que o levou a empreender, já as específicas são calculadas considerando as subdivisões da amostra total, e servem para avaliar a atividade empreendedora de grupos específicos, como mulheres e níveis de escolaridade por exemplo.

Com relação ao estágio as taxas podem ser: taxa de empreendedorismo total-TTE, taxa de empreendedorismo inicial-TEA que podem ser nascentes ou novos e taxa de empreendedorismo estabelecido-TEE. O estudo aponta que em 2016 a taxa total de

empreendedorismo para o Brasil TTE foi de 36%, isso significa que existem aproximadamente 48 milhões de empreendedores brasileiros entre 18 e 64 anos que estão classificados em diferentes estágios, como pode ser visto a seguir:

Figura 1- Taxas e estimativas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil - 2016

**Tabela 1** - Taxas<sup>1</sup> e estimativas<sup>2</sup> de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos - Brasil - 2016

Estágio	Taxas	Estimativas
Iniciais	19,6	26.191.876
Nascentes	6,2	8.350.471
Novos	14,0	18.793.132
Estabelecidos	16,9	22.674.916
Total de empreendedores	36,0	48.239.058

Fonte: GEM Brasil 2016

<sup>1</sup> Percentual da população de 18 a 64 anos.

<sup>2</sup> Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para 2016: 133,9 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2016).

Fonte: GEM Brasil, 2016.

Quando comparada com a mesma pesquisa feita em anos anteriores (2014 e 2015), pode-se identificar que ocorreu uma redução na taxa total de empreendedorismo, principalmente pelo pico de 39,3% em 2015, atualmente a taxa é de 36%. O estudo identificou que a redução ocorreu mais significativamente entre os empreendedores estabelecidos, indicando que alguns empreendimentos deste grupo foram encerrados.

Ainda segundo a pesquisa de 2016 a maioria das empresas do Brasil apresentam características distintas de ambientes com mais competitividade, mas em contrapartida apresentam perspectivas de evolução nos indicadores referentes a novidade dos produtos, avanço tecnológico e concorrência.

A segunda parte da pesquisa GEM (2016) realizada com especialistas brasileiros ligados diretamente ao empreendedorismo contribuem para a melhor compreensão acerca do assunto, além disso servem para melhor caracterizar o atual cenário empreendedor brasileiro, e apresentar os fatores que contribuem e limitam a atuação dos empreendedora.

Na pesquisa, em relação ao fator “capacidade empreendedora” demonstra avaliações positivas e negativas, isso por que a cultura empreendedora está bem disseminada no país, e o empreendedorismo é bem aceito, algo habitual, ficando cada vez mais próximo do dia a dia da população, no entanto, a realidade brasileira de baixa escolaridade aliada a falta de uma percepção do empreendedorismo como uma opção clara de profissão, com uma carreira a ser seguida serve para justificar a posição dos especialistas ao apontar esse fator como favorável e também quanto limitador (GEM, 2016).

O mesmo acontece com outro fator “políticas governamentais”, indicado como um fator de limitação quando relacionado a burocracia, complexidade dos processos e claro os impostos, entretanto o mesmo fator quando relacionado as novas leis e estruturas desenvolvidas e implantadas especialmente para as micro e pequenas empresas é considerado promissor pelos especialistas (GEM, 2016).

Em relação a “educação e capacitação” a pesquisa relata que segundo os especialistas, é um fator favorável já que o empreendedorismo foi incluído na grade curricular de mais cursos oferecidos por instituições de ensino superior do Brasil, associado com as atividades desenvolvidas pelo Sebrae/Senai, contribuindo de forma expressiva para disseminar conhecimento sobre as possibilidades e desafios de empreender.

Outro fator que colabora para esta visão positiva é a facilidade de acesso a educação técnica e superior, através de incentivos como o Programa de Financiamento Estudantil-FIES e o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego-Pronatec, mas sob outra perspectiva, a estrutura educacional brasileira de uma forma geral ainda menospreza o empreendedorismo como uma opção de carreira, e associa as iniciativas a alto risco, e fomenta a obtenção de empregos nos setores público e privado, a baixa qualidade na educação também interfere de outras maneiras, com baixo potencial de inovação, e limitando o potencial de crescimento dos empreendimentos no Brasil.

A pesquisa também apresenta como favorável o fator “apoio financeiro”, já que agora existem mais bancos públicos e privados que oferecem apoio ao empreendedorismo através de programas com opções de juros menores que as habituais, mas deixa claro que este fator ainda pode e deve ser aprimorado.

## 2.2 O EMPREENDEDOR

A palavra empreendedor é de origem francesa (entrepreneur), e significa “aquele que assume riscos e começa algo novo”, e o primeiro exemplo de empreendedorismo conhecido é

o de Marco Polo, que em sua tentativa de constituir uma rota comercial para o Oriente, acabou fazendo contrato com um capitalista para revender as mercadorias dele, então o capitalista assumia o risco passivo enquanto o Marco Polo ficava com o risco ativo, ou seja, todos os riscos comerciais e pessoais envolvidos (DORNELAS, 2012).

Complementando a história, Degen (2009) complementa que o veneziano Marco Polo demonstra quatro papéis que as pessoas precisam assumir ao querer ou iniciar um negócio, são eles:

- Empreendedor: lidera o desenvolvimento do negócio e assume todos os riscos, legais e pessoais.
- Empresário: empresaria, assumindo os riscos financeiros do negócio, o passivo.
- Executivo: é responsável pela execução dos planos que desenvolvem o negócio, ganha remuneração e pode ganhar um bônus caso tenha sucesso no seu desempenho.
- Empregado: executa as tarefas necessárias sob a orientação dos executivos, e ganha remuneração fixa, não assume nenhum risco do empreendimento.

O mesmo ainda argumenta que os empreendedores precisam desempenhar esses quatro papéis quando iniciam o negócio, alguns papéis mais, outros menos, tendo em vista diferentes tipos de negócios, mas assumir esses papéis é fundamental para o bom desempenho da organização e colabora para o sucesso, e com o crescimento da empresa é natural que o empreendedor passe algumas dessas funções para outros colaboradores,.

O empreendedor deve possuir um perfil diferenciado, pois segundo Maximiano (2011) é uma pessoa que naturalmente tem a capacidade de planejar, idealizar e principalmente realizar coisas novas, se você conhece algum empreendedor, certamente esta pessoa tem a capacidade de projetar algo e fazer acontecer, o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a combinação de dois traços de comportamento, imaginar e realizar.

Na figura a seguir estão relacionados os principais traços comportamentais de um empreendedor:

Figura 2 - Principais traços de comportamento do empreendedor



Fonte: Maximiano, 2011, p.04.

Os empreendedores se dispõem a assumir e superar riscos, pois no momento em que iniciam um negócio, a única certeza que pode-se ter é em relação as despesas, pois as receitas são incertas e há o risco de insucesso e perda. O empreendedor estabelece um compromisso com a sua prosperidade, pois tem consciência de que a sua sobrevivência depende do seu esforço e habilidade para lidar com as dificuldades e enfrentar os riscos (MAXIMIANO, 2011).

Ainda o mesmo descreve que pessoas com perfil empreendedor preferem enfrentar as incertezas de iniciar o próprio negócio, em vez de trabalhar para os outros. Empreendedores gostam de ter autonomia, costumam manter seus pontos de vista, são otimistas mesmo nas adversidades, gostam de enfrentar desafios.

Segundo Maximiano (2011), há muitas vantagens em ser dono do próprio negócio, não ter chefe, depender das suas próprias decisões, ter liberdade para inovar, a possibilidade de maiores ganhos financeiros, e reconhecimento. Entretanto, há também algumas desvantagens, como possíveis instabilidades, mudanças do ambiente externo, entre outras. As principais vantagens e desvantagens estão resumidas na figura a seguir:.

Figura 3– Vantagens e Desvantagens de Empreender.



Fonte: Adaptado de Maximiano, 2011.

As vantagens de empreender são atraentes, começando pela autonomia, que significa independência e liberdade de decisões, o desafio de abrir um negócio entusiasma, e por fim o fato de ter controle financeiro e ser o chefe de si mesmo é o sonho de muitas pessoas. Mas para isso é necessário saber lidar com as desvantagens, como o sacrifício pessoal no início do negócio, a sobrecarga de responsabilidades, e um cenário onde pequenos erros podem custar o sucesso do negócio. Enfim, o empreendedorismo é uma das carreiras mais difíceis que alguém pode escolher seguir (MAXIMIANO, 2011).

### 2.3 NECESSIDADE X OPORTUNIDADE

Além das vantagens atraentes de ter o próprio negócio, existem dois fatores que levam as pessoas a empreender e se arriscar no primeiro negócio, são eles necessidade e oportunidade. Segundo a GEM (2016), os empreendedores por necessidade são motivados pela falta de emprego, e acabam abrindo um negócio para obterem renda, enquanto os empreendedores por oportunidade são capazes de encontrar um espaço no mercado onde podem atuar, e optam por empreender mesmo com outras opções de emprego e renda.

Na pesquisa GEM essas taxas são analisadas, mas é importante lembrar que, por serem apenas duas, possuem correlação negativa, a medida que uma aumenta a outra diminui e vice-versa. No Brasil de cada 100 empreendedores, 57 empreendem por oportunidade como podemos observar na figura a seguir, que demonstra o resultado deste indicador na pesquisa de 2016:

Figura 4- Motivação dos empreendedores iniciais: taxas<sup>1</sup> para oportunidade e necessidade, proporção sobre a TEA<sup>2</sup>, estimativas<sup>3</sup> e razão oportunidade e necessidade- Brasil- 2016

Motivação	Taxas	Percentual da TEA	Número de Empreendedores
Oportunidade	11,2	57,4	15.022.742
Necessidade	8,3	42,4	11.113.080
Razão Oportunidade/Necessidade		1,4	

Fonte: GEM Brasil 2016

1 Percentual da população de 18 a 64 anos.

2 Proporção sobre a TEA: A soma dos valores pode não totalizar 100% quando houverem recusas e/ou respostas ausentes.

3 Estimativas calculadas a partir de dados da população de 18 a 64 anos para o Brasil em 2016: 133,9 milhões.

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2016).

Fonte: GEM Brasil, 2016.

O empreendedorismo por necessidade está diretamente ligado a situação econômica do país, diminuindo conforme aumenta a oferta de empregos, já o empreendedorismo por oportunidade tem maiores chances de sucesso e geram impacto em relação ao crescimento econômico do país (GEM, 2016).

Ainda a mesma pesquisa ressalta que os países que investem na capacitação dos empreendedores (independente da sua motivação inicial), estão gerando empresas mais eficientes e produtivas, ou seja, mesmo os empreendedores por necessidade podem obter bons resultados para os seus negócios e criar oportunidades de novos ganhos com seus empreendimentos.

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIO

Como exposto anteriormente, empreendedores se preocupam com o futuro do negócio que pretendem construir, buscando o melhor caminho para alcançar seus objetivos, segundo Biagio e Batocchio (2012), essa busca está ligada ao comportamento estratégico da empresa, que corresponde a relação entre a empresa e o ambiente externo, envolvendo as transformações e o dinamismo deste ambiente. Essa comunicação do ambiente é o principal objetivo de estudo da administração estratégica.

Segundo Biagio e Batocchio (2012), através do surgimento da administração estratégica, foram desenvolvidas várias ferramentas para estruturar o estudo do ambiente, porém a maioria delas foram elaboradas para organizações de médio e grande porte, visando

apenas analisar o ambiente, a partir do ponto de vista do mercado, examinando assuntos exclusivamente relacionados a ele, como o ciclo de vida do produto e definição dos objetivos da empresa entre outros. Os resultados dessas análises não devem ser desprezados ou mesmo ignorados pela direção da empresa, mas uma empresa é composta de um conjunto de atividades integradas.

Ainda os mesmos comentam que, no entanto, os métodos de análise ambiental, em especial quando se trata de fontes intangíveis, é necessário ter bom senso para correta aplicação, foram desenvolvidas para serem aplicadas em organizações relativamente grandes, onde seja possível realizar reuniões com a participação de alguns executivos especializados em assuntos de interesse estratégico. E neste contexto as micro e pequenas empresas acabam ficando distantes, já que, nestas as análises são feitas por uma ou duas pessoas que não são especialistas em assuntos da área estratégica.

Desta forma para que os conceitos da administração estratégica possam ser utilizados em empresas de todos os portes e incluam todas as atividades da empresa, se torna necessária uma metodologia de análise ambiental que contemple a empresa como um todo, e não como partes individuais, especialmente no começo da era do conhecimento em que as palavras de regra são globalização, multifuncionalidade e integração. O plano de negócios foi criado para preencher esta lacuna (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

No primeiro contato com essa metodologia surge uma dúvida: o que é de fato um plano de negócio? Dolabela responde com a seguinte definição:

Plano de negócio é antes de tudo , o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão etc. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um plano de negócios ( DOLABELA, 2000, p.164).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o plano de negócio é um documento com a descrição completa do negócio, utilizado para fazer a apresentação da empresa para fornecedores, clientes, investidores, parceiros entre outros. Entretanto outros aspectos do plano de negócios são muito mais importantes para a estratégia da empresa do que se apresentar diante de um fornecedor ou cliente e tentar convencê-los da viabilidade ou da organização do negócio.

Já Wildauer (2011), resume o plano de negócio como um documento apresentado pelo empreendedor, com linguagem formal e objetiva, o negócio que pretende iniciar, propondo o para os possíveis parceiros, sócios e investidores, apresentando a visão, missão e os objetivos almejados, demonstrando através do plano operacional, de que forma as ideias serão realizadas, através do plano de marketing, como elas serão divulgadas e através do plano financeiro, como será a captação, manutenção e distribuição dos recursos, para facilitar a compreensão e a receptividade do negócio pelas partes interessadas.

Para Dornelas (2012) o plano serve para descrever o empreendimento e o modelo de negócios que sustentará a empresa. Ao escrever o plano o empreendedor passa por um processo de aprendizagem e autoconhecimento, importante para situar-se melhor no seu ambiente de negócios. As etapas do plano seguem um padrão, para serem facilmente entendidas, e cada seção tem uma finalidade específica.

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o plano de negócio é o primeiro contato da empresa com o planejamento estratégico e ao contrário do que algumas pessoas pensam, ele não apenas pode ser feito no cenário da pequena empresa como também é fundamental para ela, afinal as pequenas empresas geralmente não possuem capital para se recuperar de possíveis erros.

Bernardi (2012) destaca que no geral, os novos negócios são vulneráveis e encontram muitas restrições, e diante disso deve-se ter prudência e cautela desde o início do processo. Pois uma preparação que comece superficial e inadequada já é um provável insucesso, e mesmo quando o processo de construção do negócio é bem desenvolvido, ele pode na melhor das hipóteses aumentar as chances, mas não assegura o sucesso.

Ao pensar no público que se direciona o plano de negócio, imagina-se que o objetivo é conseguir capital, e desta forma os financiadores seriam os principais interessados no documento. A verdade é que essa metodologia surgiu a partir da necessidade do financiamento de capital, mas que acabou tornando-se um instrumento voltado para o planejamento e construção do negócio baseado no mercado, indo além da projeção de resultados para seus investidores (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Ainda os mesmos descrevem que, o plano de negócio funciona não somente para novas empresas, pois cada vez mais empresas já atuantes tem identificado a primordialidade e estão aplicando essa metodologia, com isso empresas nascentes e já atuantes necessitam das vantagens oferecidas pela elaboração do plano de negócios.

A ação de escrever um plano de negócio se justifica pelas vantagens que ele acrescenta ao negócio, auxilia o gestor a definir uma linha de atuação para a empresa, levando o

empreendedor a refletir ainda mais sobre o futuro do seu negócio, e investigar os riscos e as oportunidades, tornando as ideias mais claras e auxiliando como um ótimo guia no processo de tomada de decisões. Mas alguns cuidados devem ser tomados na sua construção, para o bom desempenho desta ferramenta é necessário que ela seja realista, qualquer distorção ou tendenciamento no processo de elaboração pode comprometer o desempenho da função do plano de negócios (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

O plano de negócio possibilita avaliar os riscos e encontrar soluções adequadas, distinguir os pontos fracos e fortes da empresa frente aos concorrentes, conhecer as vantagens competitivas do negócio e conhecer melhor os clientes através das preferências de compras, entender quanto estão dispostos a pagar, fazer o planejamento e a implementação de uma estratégia de marketing direcionada para o cliente-alvo, fixar metas de desempenho a serem alcançadas e fazer a avaliação de possíveis investimentos, reconhecer sinais que indiquem a necessidade de implementar ou desenvolver novas tecnologias, seja para o produto ou para os processos de fabricação, calcular o retorno sobre o capital que foi investido, bem como a lucratividade e a produtividade. Em síntese, a construção do plano de negócio é uma etapa indispensável para quem pretende empreender, já que ele é o documento que servirá como um guia, indicando o melhor caminho a todas as ações da empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Se um plano de negócio for desenvolvido com o único objetivo de captar financiamentos, ele acaba deixando de oferecer a sua maior contribuição para a empresa, que é o de servir como um guia. Isso por que as fontes de financiamento avaliam somente os 4Cs do crédito, são eles: caráter, cash flow (fluxo de caixa), colateral (garantias) e a contribuição (dos sócios), e se torna um simples documento contábil, pois compromete a análise de mercado, a elaboração e implementação das estratégias, deixando de lado a visão de futuro e também de ser uma ferramenta que contribui com o funcionamento e agilidade da empresa. Biagio e Batocchio (2012) ainda citam que a principal razão para o fracasso de um negócio é a carência de planejamento apropriado, e que o plano de negócios funciona como uma forma simples de fazer a identificação de condições críticas.

Biagio e Batocchio (2012) listam cinco razões fundamentais para que o gestor ou a empresa opte pelo desenvolvimento de um plano de negócio, são elas:

1. No decorrer da construção do plano de negócios, o empreendedor dispõe de uma chance única de observar o negócio de maneira direta, crítica e neutra. Ele ajuda a organizar as ideias e evidencia a viabilidade do empreendimento.

2. Enquanto relatório pronto, ele serve como uma importante ferramenta operacional, para marcar a posição vigente da empresa e quais as possibilidades futuras da empresa.
3. Ele auxilia na administração da empresa, deixando-a preparada para o sucesso. Algumas situações que podem ter sido mal avaliadas ou omitidas devem aparecer através da elaboração do plano de negócios, e podendo ser transformada em uma ferramenta pró-ativa no prognóstico e na resolução de problemas. Por outro lado também pode servir como retrospectiva para fazer uma avaliação de desempenho e ser utilizada para projetar metas futuras.
4. O plano de negócio é uma eficaz ferramenta de comunicação para a empresa. Nele estão definidos os motivos da empresa, estratégia competitiva, competências essenciais, a administração e a percepção do seu pessoal, sendo assim um ótimo guia para a tomada de decisões.
5. O relatório final do plano de negócios pode servir como base para a realização de uma proposta de financiamento.

No entanto, os mesmos destacam que apesar de todos esses benefícios e de todas as informações que são reunidas no plano de negócios, este só será de fato proveitoso se for verdadeiramente utilizado pela organização. Quando um plano de negócios é bem elaborado, tem o poder de ajudar um empreendimento a evitar situações que o levem ao fracasso. Por isso uma ferramenta que contem esse potencial não deve ser feita tão somente para atender a demandas burocráticas, tornando-se um monte de informações perdidas.

Percebida a relevância da elaboração de um plano de negócios para o desenvolvimento de um novo empreendimento, bem como para o conhecimento profissional e pessoal do empreendedor, torna-se necessário conhecer melhor cada parte da estrutura que compõe essa ferramenta, a fim de facilitar a compreensão.

## 2.5 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

Não há um padrão, ou tamanho considerado ideal quando se fala em plano de negócios, nem mesmo uma composição considerada correta. Por isso cada empreendedor deve buscar estruturá-la de forma que atenda melhor a sua empresa, de acordo com os seus objetivos e utilização do plano de negócios. É fundamental que seja mantida uma sequência lógica, que permita a qualquer leitor compreender a empresa, bem como seus objetivos,

produtos, serviços, seu mercado, estratégia de marketing e sua limitação financeira (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

### 2.5.1 Sumário Executivo

O sumário executivo deve conter uma síntese com as informações essenciais de todas as outras partes que constam no plano de negócios, e estar direcionado ao seu público-alvo, especificando qual é o objetivo do plano com relação ao leitor de forma clara e objetiva, o sumário executivo deve ser capaz de despertar interesse imediato para o leitor, e pode ser considerada a parte mais importante do plano de negócios, devido ao fato de nela deixar claro e bem definido o que a empresa pretende com o documento (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

### 2.5.2 Descrição da Empresa

O corpo do plano de negócios tem início com uma descrição da empresa, que descreve o grau de organização empresarial do empreendimento, sua história, a constituição jurídica, demonstrando a situação atual da empresa e também as projeções futuras. Nesta seção devem ser enfatizadas as características únicas do produto ou serviço e as vantagens que a empresa pode proporcionar aos clientes (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Ainda os mesmos ensinam que nesta seção devem constar dados referentes às peculiaridades da empresa, como o nome, tipo de empresa, equipe gerencial, localização, registros, serviços de segurança e tipos de seguros contratados.

### 2.5.3 Plano Operacional

Esta seção do plano de negócios diz respeito a maneira como funciona a operação da empresa, desde a forma como a administração pretende gerenciar o negócio, até como os serviços e/ou produtos são feitos, subdivididos e regulados (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

É preciso que fique claro para qualquer leitor, seja ele um parceiro comercial ou investidor de risco, que esta seção define de que forma a empresa desempenha o trabalho, de que forma cuida da qualidade, dos processos e dos produtos, de que maneira utiliza seus equipamentos e recursos, como conduz o relacionamento com as pessoas que fazem parte da

sua equipe de colaboradores, como faz o controle de custos e outros processos operacionais (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

#### 2.5.4 Plano de marketing

Segundo Dolabela (2000) o plano de marketing é composto por duas partes, no primeiro estágio é feita a análise prévia de mercado, a fim de conhecer e entender melhor os possíveis clientes, suas preferências e hábitos de consumo, enquanto a segunda parte, define qual a melhor estratégia a ser aplicada após o início do funcionamento. A análise de mercado serve para conhecer o ambiente que a empresa pretende atuar, fornecedores e clientes, com o propósito maior de conseguir compreender o negócio e se ele é de fato viável.

O termo estratégia é frequentemente empregado por empreendedores para indicar como se comportar em uma negociação, estabelecer uma parceria, ingressar em um novo mercado, promover um novo produto, mas sempre de forma subjetiva. O ideal é que a análise estratégica da empresa seja realizada com uma combinação de racionalidade e subjetividade, e isso pode ser feito através de um processo básico, que é capaz de auxiliar o empreendedor a compreender melhor a atual situação do negócio, e dentre as opções disponíveis quais são os melhores caminhos para alcançar objetivos e metas estipulados (DORNELAS, 2012).

Ainda o mesmo autor sugere que o processo de planejamento estratégico sirva como base para fazer essa análise, o processo tem início com a determinação da visão e missão da empresa, seguido de uma análise dos ambientes externo, identificando oportunidades e ameaças, e também do ambiente interno, identificando as forças e fraquezas, e após devem ser estabelecidos os objetivos e as metas, para finalmente chegar até as estratégias que serão assumidas.

Para Dornelas (2012) a afirmação de visão da empresa determina onde a empresa almeja chegar, o caminho que ela pretende percorrer e o que ela pretende ser. E a declaração de missão tem o papel de mostrar a razão de ser da empresa, ou seja, o que ela é e também o que ela faz. Para o autor não é necessário que essas declarações estejam no plano de negócios, mas sim que o empreendedor entenda esses conceitos para conseguir fazer a análise da situação da empresa, determinar a estratégia que deve seguir, a fim de cumprir os objetivos e metas estabelecidos.

Para determinar objetivos e metas, o empreendedor precisa compreender os ambientes que envolvem a empresa, interno e externo, para Dornelas (2012) essa é a análise é um dos

pontos mais importantes do plano de negócios, pois ela mostra se a empresa está preparada para ir adiante, por isso, no plano de negócios deve ser dada mais atenção à análise dos ambientes (externo e interno) mais conhecida como análise SWOT, que está demonstrada na figura 1, pois é o ponto onde são mensurados os riscos característicos do negócio, identificadas oportunidades de mercado, os diferenciais da empresa (pontos fortes) e as suas fragilidades a serem corrigidas (pontos fracos).

Figura 5– Matriz Swot



Fonte: Adaptado de Kotler, 2005, p. 44.

Dornelas (2012) explica que os objetivos e metas apontam a posição que a empresa pretende alcançar, enquanto a estratégia de negócio designa como a empresa planeja alcançá-los. Existem vários tipos de estratégias empresariais, estratégias de desenvolvimento objetivam oferecer mais opções para os seus clientes, as de defesa propõem-se a manter os clientes presentes, e já as estratégias de ataque são destinadas a captar novos clientes, aumentando a participação de mercado da empresa.

As estratégias de marketing são basicamente os procedimentos que a empresa deve adotar para conseguir alcançar os objetivos estabelecidos. Segundo Dornelas (2012), essas estratégias geralmente estão ligadas ao composto de marketing, conhecido também como 4P's (produto, preço, praça e promoção), estratégias podem ser adotadas visando obter vantagem em relação aos concorrentes. A projeção de vendas da empresa está relacionada de forma direta com a estratégia de marketing, pois depende de fatores que são ponderados pela

estratégia, como a posição do produto no mercado, sua faixa de preços, onde serão comercializados, de que forma chegará até o cliente e quais os canais que serão utilizados para promoção.

O mesmo autor ainda relata que, para que a empresa determine a sua estratégia, procedendo de acordo com o composto de marketing, ela precisa antes delinear seus objetivos de marketing. Desse modo estes objetivos devem responder: para onde eu quero ir? Ou seja quanto de participação no mercado a empresa pretende alcançar, qual a meta de vendas, de lucro, em quais localidades, quem são os consumidores e em quanto tempo.

O planejamento estratégico de marketing tem como objetivo definir a forma como a empresa deverá trabalhar para conseguir levar os seus produtos até as mãos do consumidor. Por melhor que um produto possa ser, ou oferecer as melhores vantagens, o produto por si só não consegue garantir mercado. A empresa precisa conseguir chegar até os seus clientes, ou não conseguirá ficar por muito tempo no mercado, a história nos mostra que alguns negócios já fracassaram pela falta de uma boa estratégia em marketing, apesar de possuírem boas disposições para o sucesso (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Através do plano de marketing a empresa deve comprovar a sua capacidade de fazer com que o produto/serviço seja conhecido pelo seu público alvo, e ao mesmo tempo despertar desejo de consumo. Desta forma ainda segundo Biagio e Batocchio (2012), um bom plano de marketing deve conter:

- O recurso que a empresa irá utilizar para que seus produtos e/ou serviços fiquem conhecidos pelos clientes.
- A maneira como a empresa pretende despertar em seus clientes o desejo para obter seus produtos e serviços.
- Como a empresa pretende fazer com que os clientes lembrem-se da sua marca no momento de comprar/consumir.
- De que forma será a comunicação da empresa com os clientes.
- Como será estruturada as vendas e a distribuição dos produtos/serviços da empresa.

#### 2.5.5 Planejamento Financeiro e Orçamentário

A incorporação de um plano financeiro dentro do plano de negócios busca apresentar uma série de projeções abrangentes que sejam capazes de demonstrar o desempenho futuro da empresa em termos financeiros e, se bem realizado e fundamentado, deve passar uma imagem

de futuro, onde a empresa terá estabilidade e ganhos significativos, dignos de receber crédito, sendo um dos pontos centrais para avaliação da atratividade do negócio (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Sendo assim, segundo Dornelas (2012), a parte financeira do plano de negócios é uma série de informações, planilhas e cálculos que, organizados em diferentes documentos contábeis, demonstram as previsões relacionadas ao funcionamento e são indispensáveis ferramentas gerenciais para a realização e êxito do planejamento financeiro da empresa. A parte financeira também é utilizada como documento de divulgação do negócio, para atrair parceiros, investidores e recursos financeiros, ou seja, serve como base para que os fornecedores e as instituições financeiras façam a análise de crédito do negócio.

Ainda o mesmo autor descreve que, o plano financeiro corresponde a principal fonte de referência e gestão da saúde do negócio, e deve ser aproveitada pelo empreendedor para guiar as atividades de forma a atingir os parâmetros que foram pré estabelecidos, isso torna possível corrigir distorções que venham a ocorrer e adaptar-se a novas variáveis que resultem de mudanças na conjuntura, e também para delinear novos investimentos com base no crescimento que foi previsto.

Para Biagio e Batocchio (2012), em um plano de negócios, a estruturação de um plano financeiro deve conter: balanço patrimonial, demonstração de resultados, plano de investimentos, fluxo de caixa, planilha de custos e plano de vendas, e o ideal é que sejam projetados para um período de três anos. Além destes, o empreendedor deve estabelecer objetivos financeiros para a sua empresa, e através de ferramentas financeiras acompanhar o seu desempenho. É através das demonstrações financeiras e do planejamento financeiro, que torna-se possível estabelecer e cumprir os objetivos já fixados ou redirecioná-los caso seja necessário.

Segundo Hoji (2017), a técnica de análise feita através de índices baseia-se em relacionar contas e grupos de contas a fim de obter conclusões sobre tendências e sobre a posição econômica e financeira da empresa.

Dornelas (2012) esclarece que os índices financeiros servem para mostrar a situação financeira da empresa e se ela está conseguindo cumprir com os seus compromissos dentro do prazo. Os quatro grupos de indicadores considerados básicos são: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Eles podem ser calculados com dados presentes no balanço patrimonial e nas demonstrações de resultado.

Os credores ficam atentos aos índices de liquidez (Capital circulante líquido, Liquidez corrente, Liquidez seca), pois eles indicam se a empresa consegue liquidar suas dívidas. Estes podem ser calculados com as seguintes fórmulas:

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{Liquidez seca} = \frac{(\text{Ativo circulante} - \text{estoque})}{\text{Passivo circulante}}$$

Os índices de atividade (Giro do estoque e Giro do ativo total) demonstram a velocidade em que as contas são transformadas em vendas e que o estoque é renovado. Estes índices podem ser calculados com as fórmulas:

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{\text{custo das mercadorias vendidas}}{\text{saldo médio dos estoques}}$$

$$\text{Giro do Ativo total} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$$

Já os índices de endividamento (Participação de terceiros e Relação exigível/Patrimônio líquido) mostram o quanto a empresa está endividada, com os credores e também com os proprietários. O endividamento pode ser calculado através das fórmulas a seguir:

$$\text{Participação de Terceiros} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$$

$$\text{Relação Exigível/Patrimônio líquido} = \frac{\text{Exigível}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Por fim, os índices de lucratividade (margem bruta, margem operacional, margem líquida e ROI) representam a sua atratividade para os investidores, e também fundamenta os

investimentos, estes índices estão diretamente ligados com os retornos da empresa. Os índices de lucratividade podem ser calculados através das seguintes fórmulas:

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}}$$

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita Líquida}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$$

Ainda o mesmo autor acrescenta que existem algumas perguntas muito importantes para os investidores, e que devem estar respondidas no plano de negócios, são estas e suas respectivas respostas:

- “Quantos reais em média são gerados por real médio de investimento?”. Em resposta a esta pergunta deve conter no plano o retorno contábil sobre investimento ou Rentabilidade. Este é um critério de lucro e pode ser calculado a partir da fórmula a seguir:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor Declarado médio do investimento}}$$

- “Qual o prazo em que será recuperado o desembolso do investimento original?”. O cálculo do *Payback* é o mais preciso para responder a essa questão, pois utiliza o fluxo de caixa e assim demonstra o tempo necessário para a recuperação do investimento.

Mas diferentemente da técnica de retorno contábil, o *payback* usa o fluxo de caixa e por isso é mais exata. Hoji (2017) complementa que quando utilizado o método do prazo de retorno para análise complementar, deve-se utilizar o fluxo de caixa em valor presente, pois caso seja usado em valores nominais, não considera o valor do dinheiro no tempo, e assim conduzirá a um resultado errôneo, e alerta que mesmo assim este método apresenta limitações já que não leva em consideração o caixa que será gerado durante o resto da vida útil do

investimento. Quanto menor for o prazo de payback mais atraente se torna o investimento, pois estará menos exposta a riscos.

- “De que modo o valor presente dos benefícios futuros do investimento se compara com o desembolso do investimento?”. A técnica de fluxo de caixa descontado faz a comparação entre o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante que foi investido inicialmente, essa análise pode ser realizada com TIR(Taxa Interna de Retorno) ou VPL(Valor Presente Líquido).

Para calcular o VPL, realiza-se uma estimativa de valor atual para os fluxos de caixa(após impostos) previstos para o negócio, e deste montante se subtrai o investimento inicial. Quando o VPL é positivo, significa que o negócio é viável, pois demonstra que, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é superior ao que foi investido inicialmente. No caso de um resultado negativo é inviável, pois significa que o valor não será maior do que o investimento inicial. O cálculo do VPL é representado a seguir:

$$VPL = \left( \frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV$$

Onde:

VPL= Valor Presente Líquido

Fn= Fluxo de caixa após imposto no ano n

N= Vida do projeto em anos

K= Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)

INV= Investimento inicial

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma taxa de juros implícita em um fluxo de caixa, que quando aplicada sobre os pagamentos e recebimentos, resulta em um VPL igual a zero Hoji (2017). Ou seja, para calcular a TIR é necessário encontrar a taxa de desconto (K) que fornece um VPL igual a zero, quando isso ocorre, o valor presente dos fluxos de caixa previstos é igual ao valor investido. Então a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e descobrindo-se o valor de K. O ideal é que para este cálculo seja utilizada uma calculadora científica ou planilha eletrônica

Por fim, o plano de negócios deve conter em sua estrutura os elementos essenciais como o plano de operação, análise ambiental, resultados da pesquisa de mercado, plano de marketing, plano financeiro, para que o investidor entenda com clareza todos os aspectos do negócio, bem como a sua viabilidade ou não.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No texto abaixo será descrita a metodologia de pesquisa através de vários métodos e conceitos, coletados de diversos autores, a fim de definir como será realizada a pesquisa, servindo como caminho a percorrer e alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

A presente pesquisa quanto á natureza dos dados será quantitativa, tendo em vista que serão utilizados fundamentos e bases estatísticas para coleta de dados junto ao público alvo e também mais adiante para tratar e mensurar os resultados obtidos. Segundo Mascarenhas (2012) nesta forma de pesquisa é essencial o uso de técnicas estatísticas, como por exemplo médias, porcentagens e desvios padrões, eles servem para construção de um estudo imparcial, e por consequência, evitam uma possível influência do pesquisador sobre os fins da pesquisa.

Ainda sobre a natureza da pesquisa, pode ser caracterizada também como uma abordagem qualitativa, já que segundo Mascarenhas (2012) para compreender o objeto de estudo se torna essencial fazer o levantamento e análise de dados a respeito, neste tipo de pesquisa, não é necessário seguir padrões, então o pesquisador fica livre para construir o estudo da forma que julgar mais adequada, desde que mantenha coerência e lógica.

De acordo com seus objetivos a pesquisa é descritiva, pois segundo Prodanov e Freitas (2013) tal pesquisa busca descobrir com que frequência os fatos ocorrem, qual a natureza, suas características, razões e possíveis ligações com outros fatos, através desta, o pesquisador deve registrar e posteriormente descrever os fatos, sem fazer nenhuma interferência. O objetivo é fazer a descrição de uma determinada população, fenômeno e/ou estabelecer relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa é o mais adequado já que um dos objetivos do presente estudo é evidenciar os hábitos e as preferências de consumo de um público alvo.

Quanto a coleta de dados, a pesquisa de campo é a mais indicada neste caso, pois o objetivo é reconhecer e coletar informações do público alvo, tendo em vista fazer a segmentação de mercado, segundo Gil (2002), o planejamento do estudo de campo é flexível, pois pode ocorrer mesmo que durante a pesquisa os objetivos sejam reajustados, neste tipo de estudo é analisado apenas uma estruturação social, evidenciando o diálogo com os seus componentes.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Tendo em vista estruturar uma base sólida para o presente estudo, as informações foram coletadas através da pesquisa bibliográfica, concentrando-se na análise de materiais já publicados, como livros, artigos, pesquisas e relatórios. Este tipo de pesquisa coloca o pesquisador em contato direto com todos os materiais que já foram escritos sobre o assunto pesquisado. Mascaranhas (2012) ainda cita que estudos bibliográficos apresentam uma boa quantidade de informações, mas tem como principal limitação o fato de não ter como base uma amostra representativa de dados.

Prodanov e Freitas (2013) atentam para a confiabilidade e veracidade das informações que são coletadas no meio eletrônico, e recomendam que para garantir a qualidade do trabalho que está sendo desenvolvido, o pesquisador deve verificar se os dados obtidos são verdadeiros, ficando atento a possíveis incoerências ou contradições nas obras encontradas.

A segunda etapa do plano, consiste em desenvolver e aplicar uma pesquisa de campo, na qual serão utilizados questionários, direcionando a coleta de dados para o público alvo em questão, Segundo Mascarenhas (2012), o questionário é ideal para estudos que é necessário mensurar os dados com mais precisão, para tanto o pesquisador precisa formular as perguntas que posteriormente deverão ser respondidas pela população.

Ainda o mesmo ressalta que principalmente quando o pesquisador não vai estar junto com os indivíduos durante a aplicação do questionário, é de extrema importância que as perguntas sejam bem claras, para que não surjam dúvidas, tanto quanto ao entendimento da pesquisa quanto ao preenchimento das respostas, o questionário também não deve ser muito extenso, para evitar que as perguntas sejam respondidas com pressa ou em piloto automático.

O meio pelo qual foi aplicado o questionário foi o Google Docs, para que a amostra necessária seja coletada de forma mais eficiente, além disso em meios eletrônicos fica mais fácil direcionar a pesquisa para a região onde está o público alvo e que pretende-se estabelecer o empreendimento.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Objetivando construir um estudo realista, com informações realmente úteis e confiáveis para a estruturação do negócio, é necessário estipular a população e o tipo da amostra, já que não é possível e nem viável abranger todo o universo. Mascarenhas (2012)

define que o universo/população é um grupo de indivíduos ou qualquer outro tipo de elementos, enquanto a amostra é apenas uma parte da população a ser estudada.

Neste estudo será utilizada a amostragem probabilística, que conforme Mascarenhas (2012) é submetida a tratamento estatístico, de forma que todos os integrantes daquela população tenham as mesmas chances de serem escolhidos, para isso a população de análise deve ser finita e acessível. Em concordância com o autor, os elementos da amostra serão coletados de forma aleatória, a melhor forma para fazer a coleta, tendo considerado a acessibilidade e a conveniência, a amostra será coletada para a pesquisa através de redes sociais na internet.

Sabendo que o município Chapecó é um polo regional e que concentra uma grande circulação de pessoas que residem nas cidades da sua microrregião, o presente estudo considerou como possíveis clientes, todas as pessoas que residem na microrregião de Chapecó e que confirmaram o hábito de realizar compras no município.

Segundo dados da Epagri, a microrregião de Chapecó possui uma extensão territorial de 6.057,97 km<sup>2</sup>, com PIB per capita de R\$ 22.191,84 por pessoa, e segundo o IBGE de 2016 tem cerca de 439.032 habitantes, que residem nos 38 municípios que compõem a microrregião, são eles: Águas de Chapecó, Águas Frias, Bom Jesus do Oeste, Caibi, Campo Erê, Caxambu do Sul, Chapecó, Cordilheira Alta, Coronel Freitas, Cunha Porã, Cunhataí, Flor do Sertão, Formosa do Sul, Guatambu, Iraceminha, Iratí, Jardinópolis, Maravilha, Modelo, Nova Erechim Nova Itaberaba, Novo Horizonte, Palmitos, Pinhalzinho, Planalto Alegre, Quilombo, Saltinho, Santa Terezinha do Progresso Santiago do Sul, Saudades, Serra Alta, Sul Brasil, São Bernardino, São Carlos, São Lourenço do Oeste, São Miguel da Boa Vista, Tigrinhos, União do Oeste.

Barbetta (2012) indica parâmetros para calcular o tamanho da amostra aleatória simples, a seguinte fórmula é proposta pelo autor para o cálculo da primeira amostra aproximada:  $n_0=1/E_0^2$

Considerando:

N: tamanho da população;

n: tamanho da amostra;

$n_0$ : uma primeira aproximação do tamanho da amostra;

$E_0$ : erro amostral tolerável.

Como neste caso se conhece o tamanho (N) da população que está sendo estudada, pode-se corrigir a fórmula anterior, por:  $n= N*n_0/N+n_0$

Desta maneira, utilizando um nível de confiança de 95%, com tolerância de erro de 5%, o cálculo que resulta o número que compõe a amostra é o seguinte:  $n=439.032*(1/0,05^2) / 439.032+ (1/0,05^2)$ , que resulta em uma amostra de 400 respostas de potenciais clientes.

O Questionário foi aplicado entre os dias 09 e 13 de Abril, a divulgação foi feita através do Facebook, em grupos da microrregião de Chapecó que são direcionados a pais, na página atual do negócio, no Facebook pessoal da acadêmica e para alguns contatos através do Whatsapp, no dia 13 de Abril o número mínimo necessário para a amostra foi alcançado, e no total 475 pessoas responderam ao questionário, destas 452 disseram fazer compras na cidade de Chapecó e responderam o questionário na íntegra.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Em qualquer estudo, é necessário organizar os dados para posteriormente fazer a análise dos mesmos, conforme descreve Mascarenhas (2012), após coletar uma boa quantidade de informações, o pesquisador precisa definir uma forma eficiente de lidar com elas. Neste ponto as ideias serão organizadas de forma sistemática, seguindo a estrutura já anteriormente proposta e o objetivo do estudo.

A análise dos dados teve início após a aplicação do questionário, os dados foram organizados em tabelas e gráficos, com auxílio do aplicativo formulários do Google Docs , que já forneceu alguns dados relativos ao questionário já organizados, e também de softwares, como o Microsoft Excel 2010.

Segundo Zikmund e Babin (2012), a análise dos dados é a utilização do raciocínio para interpretar e compreender os dados que foram agrupados, nesse processo devem ser determinados padrões consistentes para resumir e identificar os detalhes mais importantes a serem revelados através da pesquisa. A técnica mais adequada para essa análise é determinada pelo delineamento da pesquisa, bem como pela natureza dos dados que foram reunidos.

Para Severino (2007) a análise de conteúdo é uma metodologia para tratamento e análise de dados presentes em um documento, que podem estar dispostas em várias linguagens, orais, imagens, escritos e até mesmo gestos, o objetivo é compreender os sentidos, sejam eles visíveis ou ocultos através de maneiras de analisar as comunicações.

Os autores Zikmund e Babin (2012) alertam que os resultados da pesquisa não devem ser distorcidos, a precisão estatística de um questionário deve ser descrita com veracidade, não subestimando ou superestimando os resultados e os seus sentidos, para isto há várias maneiras de expor os resultados das pesquisas de forma mais honesta e menos perfeitas.

Os dados financeiros foram analisados com base em planilhas elaboradas no Excel, juntamente com os cálculos dos indicadores financeiros já mencionados no referencial teórico do presente estudo.

### 3.5 LIMITAÇÕES

O estudo tem algumas limitações, a primeira será o período em que os questionários foram aplicados (entre os dias 09 e 13 de Abril de 2018) ficando limitados a este determinado intervalo de tempo. A forma como o questionário foi coletado (através de formulário online), e o canal de divulgação, limitaram os respondentes, pois ficou disponível apenas para pessoas com acesso a uma rede social específica.

Seguido da limitação territorial, já que o interesse do estudo é em um espaço específico, o estudo vai considerar apenas os dados coletados na microrregião de Chapecó-SC, que é composta por 38 municípios. No entanto o questionário alcançou respostas de moradores de apenas 12 dos municípios que compõem a microrregião e que foram usados como referência para o todo, ainda cabe destacar que a maior parte dos respondentes residem no município de Chapecó-SC.

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo será estruturado o plano de negócios, que abrange todos os tópicos essenciais para o estabelecimento da empresa, evidenciando o negócio e o ramo de atuação. E descrevendo o plano operacional, análise ambiental, pesquisa de mercado, plano de marketing, planejamento financeiro e orçamentário, e com isso fazer a análise de viabilidade do negócio.

### 4.1-SUMÁRIO EXECUTIVO

A Charme Acessórios Infantis é a idealização e formalização de um negócio já em atividade, que demonstra ter potencial de crescimento, visto que já possui uma cartela de clientes em Chapecó e região, e apresenta uma demanda crescente pelos produtos.

O mix de produtos da empresa é voltado para acessórios do vestuário infantil, como faixas de cabelo, tiaras, laços, sapatinhos, toucas, babadores, entre outros. O foco do negócio é a diferenciação, oferecendo uma grande variedade de produtos, de boa qualidade, feitos a mão, com atenção aos detalhes, que ofereçam conforto aos pequenos, e bom atendimento, tudo isso por um preço justo.

A empresa (produção e loja) irá se estabelecer em uma sala comercial, localizada na Av. Nereu Ramos, E, 1050, 03, no bairro centro, no município de Chapecó-SC, próximo ao Lang Palace Hotel e também próximo aos principais comércios do centro da cidade, favorecendo o objetivo da empresa, de atender a população da microrregião de Chapecó, sendo que o município é um polo regional.

A estrutura da empresa será pequena, pela natureza da atividade e também pelo porte inicial da empresa, mas que tem um bom potencial de atendimento, com capacidade de produzir cerca de 1.300 acessórios por mês. Sendo gerenciada pela proprietária, e contando com duas funcionárias, uma na produção e outra na loja.

A produção não envolve tecnologia, sendo toda manual e artesanal, desta forma fica fácil atender aos desejos das clientes, fabricando peças personalizadas por encomenda, além das que estarão disponíveis a pronta entrega na loja. Além disso a garantia será um diferencial, todas as peças terão garantia para possíveis defeitos de fabricação.

Através da pesquisa de mercado foi possível conhecer melhor as preferências de compras dos consumidores, que definiram os segmentos dos acessórios, também foi possível compreender os hábitos de consumo dos mesmos. Os clientes se mostraram dispostos a pagar mais por produtos bonitos e de qualidade.

Para atender, prospectar e fidelizar os clientes, foram definidas algumas estratégias, de marketing, como o cartão fidelidade, e de parceria com estúdios fotográficos de Chapecó e região.

A projeção de vendas estima vender 780 peças de acessórios por mês, que correspondem a 60% da capacidade produtiva, com incremento de 10% nos meses de novembro e dezembro, que geram uma receita mensal bruta de aproximadamente R\$20.220,00. Com essa projeção a empresa fatura no primeiro ano de atividade R\$229.160,00 reais (brutos).

Os indicadores financeiros demonstram um payback de aproximadamente 1 ano e 6 meses a partir do início das atividades. E no mais demonstram resultados atrativos para o negócio, caracterizando a viabilidade de abertura da loja em Chapecó-SC.

A empresa de um modo geral requer pouco investimento inicial, serão integralizados R\$35.000,00 reais de capital social, que serão suficientes para os desembolsos iniciais da empresa, isso porque o maior investimento, parte dos bens imobilizados, no caso os móveis podem ser parcelados diretamente com o fornecedor.

#### 4.2-A EMPRESA

A ideia de confeccionar acessórios infantis surgiu em 2014 para suprir a necessidade da acadêmica de obter uma renda e ao mesmo tempo ter liberdade para conciliar essa atividade com o curso de Administração. A escolha do que fazer naquele momento, levou em consideração algumas necessidades, precisava ser algo novo na região, que pudesse ser feito em casa, que também pudesse ser comercializado online, e que exigisse pouco investimento inicial, além disso uma experiência anterior com comercialização de vestuário infantil influenciou a decisão.

Inicialmente foram investidos em torno de cem reais para compra de materiais e ferramentas, boa parte destes foram usados para aprendizado, pois através de vídeos no youtube a acadêmica foi aprendendo a confeccionar os acessórios, as primeiras peças para venda foram divulgadas no facebook e através de amigos, e assim começou o comércio das peças. Com o passar do tempo, com mais experiência na confecção das peças, e a divulgação das próprias clientes e da página no Facebook fez a demanda aumentar, com isso passou a realizar entregas em Chapecó aos sábados.

Três anos após o início, o negócio continua informal, nesse processo foi necessário deixar de atender a maioria dos clientes em Chapecó, já que a prioridade no momento é a

conclusão do curso de administração, também neste período notou-se que surgiram mais pessoas, em Chapecó e região fazendo o mesmo trabalho.

Atualmente o negócio é conhecido pelo nome de Charme Faixas, e o foco manteve-se na cidade de residência da acadêmica, diretamente para clientes, entregando os produtos em algumas lojas e salões de beleza, mas a maior receita é gerada com e-commerce, através de plataformas de vendas como Mercado Livre e Elo7. Mesmo assim frequentemente pessoas de Chapecó vem em busca das peças, que são entregues esporadicamente, e muitas acabam desistindo de fazer a compra e/ou encomenda devido ao fato de não ter disponibilidade para entrega de forma rápida, ou devido ao frete via correios aumentar significativamente o valor dos produtos.

Tendo observado a demanda que existiu e que de forma menos intensa ainda continua, o objetivo do presente estudo é investigar esse mercado, apurando a viabilidade de montar uma loja física no centro de Chapecó-SC para atender a esses clientes, pois pode ser uma boa chance para formalizar e expandir o negócio.

Todo o aprendizado adquirido durante esses três anos, através de video aulas ou mesmo aprendendo a compreender as preferências dos clientes, levaram a algumas modificações nos produtos, que ficaram cada vez mais bonitos e duráveis, outro fator importante é possibilidade de personalização, como a fabricação é própria, os clientes podem encomendar os acessórios de acordo com as suas preferências (modelo, cor, tamanho, detalhes), fazendo combinações mais específicas e exclusivas com as roupas dos pequenos, o que gera um nível maior de satisfação em relação ao produto, esse é o principal diferencial em relação aos concorrentes.

A Charme Acessórios infantis também oferece produtos mais específicos, que não são facilmente encontrados em comércios populares, que por serem feitos a mão, e demandarem mais cuidado, ainda não são produzidos em série como outros tipos de acessórios.

#### 4.2.1 O negócio

A Charme Acessórios Infantis será uma empresa especializada em acessórios para crianças, com marca e fabricação próprias, localizada no centro de Chapecó. O nome da loja escolhido foi o mais votado na pesquisa de mercado, e para essa nova etapa do negócio, foi desenvolvido um novo logotipo:

Figura 6– Logotipo Charme Acessórios Infantis



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os acessórios infantis são peças que ajudam a compor/complementar a roupa das crianças, destinados geralmente para enaltecer a beleza dos pequenos, mas em alguns casos também para proteção e conforto. O objetivo da empresa é proporcionar aos clientes acessórios infantis diferenciados, com beleza exuberante desde de o acessório básico ao mais elaborado, prezando também pelo conforto dos pequenos e pela qualidade das peças.

Os acessórios serão fabricados e comercializados na cidade de Chapecó, Santa Catarina. O município ocupa o segundo lugar no ranking de qualidade de vida do estado de santa catarina, e é um polo regional, que recebe cerca de 500 mil pessoas da microrregião por ano.

#### 4.2.2 Missão

Criar acessórios lindos e diferenciados, que acrescentam charme ao visual das crianças com conforto e qualidade.

#### 4.2.3 Visão

Ser uma marca reconhecida pela qualidade e beleza dos acessórios infantis na região oeste catarinense até 2021.

#### 4.2.4 Valores

- Compromisso com o bem-estar
- Honestidade
- Conduta Ética
- Respeito ao cliente

#### 4.2.5 Objetivos

Os objetivos são os anseios maiores, que devem ser cumpridos a fim de efetivar a visão da empresa, eles representam as intenções da empresa, que deve assumir o compromisso de trabalhar para alcançá-los. Em vista disso, serão definidos objetivos de curto, médio e longo prazo, que devem ser perseguidos pela empresa em questão.

No curto prazo, o objetivo principal é permanecer no mercado com a loja física, obtendo resultados financeiros positivos. Trabalhando também para alcançar 85% de satisfação dos clientes, com os produtos e o atendimento.

No médio prazo, o objetivo é fazer investimentos em marketing para tornar a empresa conhecida na microrregião de Chapecó, e observar a relação deste investimento com o aumento ou não das vendas por ano.

No longo prazo, o objetivo é abrir duas filiais para vendas, sendo um quiosque no Shopping Pátio Chapecó e uma loja no bairro Efapi.

#### 4.2.6 O empreendedor e suas competências

Inicialmente a proprietária será a responsável por todos os setores da empresa, sendo estes, administração geral, produção, e vendas. O aprendizado adquirido no curso de administração, aliado a atuação no negócio mesmo que ainda na informalidade, fez com que a acadêmica pudesse associar os aprendizados teóricos de várias áreas da administração com a prática.

A acadêmica realizou atividades administrativas e operacionais como, negociação com fornecedores, controle de estoques, apuração de custos e despesas, criação, produção,

divulgação e atendimento ao cliente. E a partir disso desenvolveu competências que serão importantes para o gerenciamento do negócio nesta nova etapa.

A estrutura inicial da empresa é pequena, mas suficiente para suprir as demandas no começo das atividades. A responsável será a proprietária Keila dos Santos Müller, graduada em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul, que atualmente reside em Águas de Chapecó, e planeja se mudar para Chapecó.

#### 4.3- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

##### 4.3.1 Descrição legal

A empresa trabalhará com a produção e venda de acessórios do vestuário infantil, como faixas de cabelo, laços de cabelo, tiaras, babadores e sapatinhos, para isso terá seguinte firma social “Charme confecção e comércio de moda infantil EIRELI”, sob a forma jurídica de empresa individual de responsabilidade limitada, e será representada por Keila dos Santos Müller, e estará localizada na Av. Nereu Ramos, E, 1050, 03, centro, Chapecó-SC, CEP: 89801-021. No mesmo local serão produzidos os acessórios infantis.

Todos os procedimentos burocráticos para que a empresa possua CNPJ, registro na Junta comercial de Santa Catarina (JUCESC), registro de inscrição municipal e cadastro na previdência social serão feitos com antecedência para que ao iniciar as atividades a empresa já esteja formalizada e regular. A empresa inicialmente terá receita bruta inferior a R\$360.000,00 ao ano e portanto iniciará como uma microempresa, desta forma ela se encaixa no regime tributário do simples nacional como previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e desta forma o recolhimento é feito através de um documento único, o DAS, que inclui os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP), tornando mais simples o cálculo de arrecadação de impostos.

##### 4.3.2 Estrutura funcional

A Charme Acessórios infantis será inicialmente uma microempresa, sendo assim estará organizada em uma estrutura simples, composta apenas pela administração geral (que contará com assessoria contábil), produção e vendas. O setor de administração geral não terá demanda para tempo integral, permitindo que a proprietária e também administradora exerça

essa função, com auxílio de um escritório de contabilidade terceirizado, e fique disponível para gerenciar os setores de produção e vendas.

Na produção a empresa contará com uma colaboradora, que deverá ter noções básicas de costura e será treinada para confeccionar os acessórios bem como atender todas as demandas do setor produtivo. Já a loja contará com uma vendedora, que deverá atender os clientes, repor e organizar estoques, bem como outras demandas do setor. A estrutura descrita pode ser melhor visualizada no organograma a seguir:

Figura 7 Organograma da Charme Acessórios Infantis.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os colaboradores terão carteira registrada e contrato de trabalho regido pelas normas da Consolidação das Leis do Trabalho CLT, e os salários destes terão como base o Piso Salarial Estadual de Santa Catarina em sua 2ª faixa que está fixado em R\$1.152,00 para o ano de 2018, enquanto a administradora/proprietária receberá pró-labore. A seguir serão descritas as principais características e funções de cada cargo na organização, juntamente com o código CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), e a remuneração que será praticada na empresa.

Quadro 1– Descrição do cargo de Administrador.

Cargo: Administrador
CBO: 2521-05
Principais Atividades: Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de

recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.

Pró-Labore: R\$2.500,00 mensais

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações, 2018.

#### Quadro 2– Descrição do cargo de Costureira.

Cargo: Costureira de peças sob encomenda-Modelista

CBO: 7630-10

Principais Atividades: Projetam e modelam confecções de roupas sob encomenda; confeccionam peças-piloto; preparam peças e costuram roupas em tecidos, couros e peles; preparam produtos para armazenagem e expedição, incluindo atividades de passadoria, embalagem e controle de estoques; realizam manutenção produtiva. Atuam em todas as etapas da confecção de roupas sob medida, desde o desenho do modelo até sua expedição.

Remuneração: R\$ 1.500,00 mensais

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações, 2018.

#### Quadro 3–Descrição do cargo de Vendedor

Cargo: Vendedor de comércio varejista

CBO: 5211-10

Principais Atividades: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.

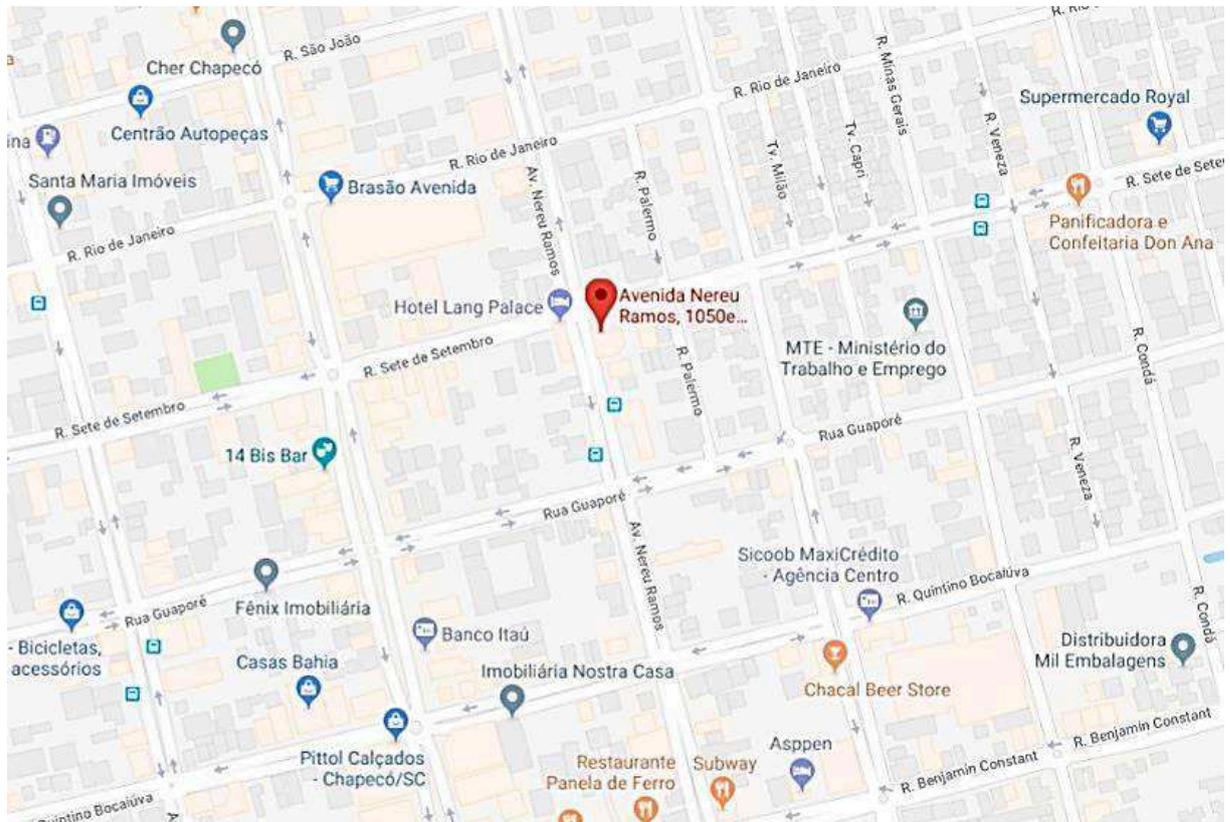
Remuneração: R\$ 1.152,00 mensais + comissão de 2% sobre as vendas.

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações, 2018.

#### 4.3.3 Descrição da unidade fabril e do processo de produção

A empresa será instalada em uma sala comercial alugada, com área de 60mts<sup>2</sup>, localizada na Av. Nereu Ramos, E, 1050, 03, no centro da cidade de Chapecó-SC, próximo ao Hotel Lang Palace. A localização da loja foi escolhida pelos clientes, que através do questionário escolheram o bairro Centro, dentre as opções disponíveis no momento do estudo, a sala escolhida é a que melhor acolhe as necessidades da empresa. No mapa a seguir é apresentado o local onde a sala escolhida fica localizada.

Figura 8 -Mapa de localização da sala comercial.



Fonte: Adaptado de Google Maps, 2018.

O valor do aluguel a ser pago é de R\$ 2.800,00 (dois mil e oitocentos reais) mensais. Esse espaço será dividido com uma parede de drywall separando loja e produção, cada uma delas terá em torno de 30mts<sup>2</sup>, e na produção terá um pequeno espaço reservado para atividades administrativas. No exterior da loja, será colocada uma placa na parte superior, e adesivos na vitrine, como podemos ver nas imagens a seguir:

Figura 9– Fachada da loja/empresa.



Fonte: Adaptado de google maps, 2018.

Figura 10– Modelo da placa de fachada.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Figura 11– Modelo dos adesivos da vitrine.



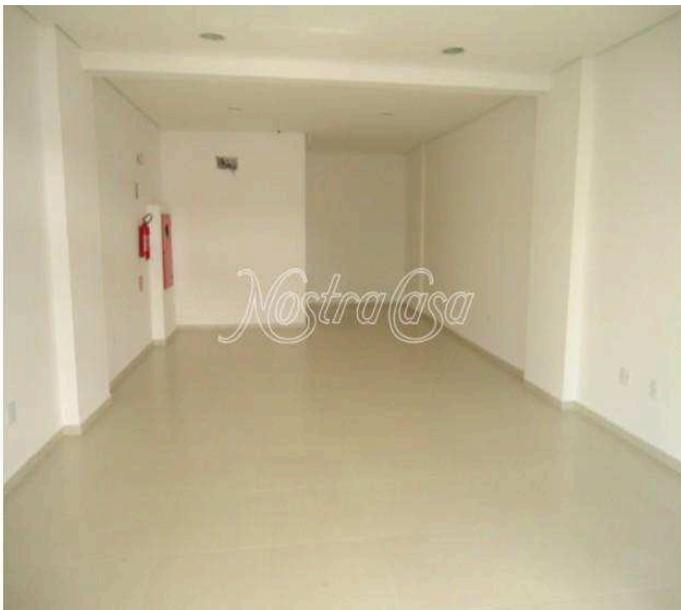
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Figura 12- Interior da sala comercial, parte que será instalada a loja.



Fonte: Imobiliária Nostra Casa, 2018.

Figura 13- Interior da sala comercial, fundos, parte que será instalada a produção.



Fonte: Imobiliária Nostra Casa, 2018.

Na figura 14, é apresentada a planta baixa da sala comercial, com a divisão da loja e área de produção e seus respectivos layout com a disposição dos móveis. Os ambientes foram projetados levando em consideração as necessidades de produção e estocagem, bem como a organização das peças de forma que fiquem visíveis e chamem atenção dos clientes, além de criar um espaço agradável para atendimento.

Figura 14 Planta baixa da empresa com layout Loja/Produção 3D.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.3.3.1 Equipamentos e materiais necessários para o início das atividades

Para o início das atividades é necessário adquirir equipamentos e materiais que possibilitem a confecção e comercialização dos produtos. Nas tabelas a seguir serão detalhados os equipamentos e materiais essenciais para os três primeiros anos de funcionamento.

Quadro 4- Equipamentos, matéria prima e embalagens para confecção e comercialização dos acessórios no ano XI.

Descrição	Quantidade	Valor un	Total
Máquina de costura	1	R\$ 850,00	R\$ 850,00
Maquina Fit Laser (corte de tecidos sintéticos)	1	R\$ 630,00	R\$ 630,00
Tesouras	5	R\$ 20,00	R\$ 100,00
Agulhas	40	R\$ 0,17	R\$ 6,80
Fita métrica	2	R\$ 1,70	R\$ 3,40
Etiquetas	16.000	R\$ 0,11	R\$ 1.760,00
Tags	15.000	R\$ 0,08	R\$ 1.200,00
Pistola aplicadora de Tag	1	R\$ 22,00	R\$ 22,00
Pino Fix Normal 40mm- cx com 5 mil	3	R\$ 16,00	R\$ 48,00
Cartela para faixa	3.300	R\$ 0,10	R\$ 330,00
Sacola de papel nº 0	5.000	R\$ 0,57	R\$ 2.850,00
Sacola de papel nº1	5.000	R\$ 0,66	R\$ 3.300,00
Sacola de papel nº2	5.000	R\$ 0,75	R\$ 3.750,00
Cola bastão grossa 1 kg	5	R\$ 25,00	R\$ 125,00
Cola pegamil 17g	60	R\$ 2,50	R\$ 150,00
linha pesponto 5 mil mts	30	R\$ 13,00	R\$ 390,00
Manta de Strass 1,20X0,45	2	R\$ 130,00	R\$ 260,00
Meia pérola 6mm - 500g	8	R\$ 30,00	R\$ 240,00
Strass Hot Fix - 500g	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00
Aplicador de strass tipo caneta	1	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Pistola de cola quente profissional	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Fita de cetim lisa nº 9 50 mts	100	R\$ 28,00	R\$ 2.800,00
Fita gorgurão lisa nº9 10mts	100	R\$ 9,00	R\$ 900,00
Fita gorgorão estampada nº 9 10 mts	100	R\$ 35,00	R\$ 3.500,00
Fita gorgorão lisa nº 5 10 mts	50	R\$ 6,00	R\$ 300,00
Fita gorgorão lisa nº2 10 mts	50	R\$ 5,00	R\$ 250,00
Fita cetim lisa nº2 10 mts	50	R\$ 3,00	R\$ 150,00
sapato tricô liso	300	R\$ 7,50	R\$ 2.250,00
sapato cetim	300	R\$ 18,00	R\$ 5.400,00
Bicos de pato	8.550	R\$ 0,50	R\$ 4.275,00
Tiaras	1.000	R\$ 0,60	R\$ 600,00
meia de seda	1.000	R\$ 1,10	R\$ 1.100,00
moldes para corte	10	R\$ 10,00	R\$ 100,00
fita mágica	20	R\$ 14,00	R\$ 280,00
Botão de pressão cx com 200 und	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Tricoline mt	55	R\$ 22,00	R\$ 1.210,00
Plush mt	55	R\$ 22,00	R\$ 1.210,00
Móveis para produção e loja, feitos sob medida	7	R\$ 2.000,00	R\$ 14.000,00
Móveis menores, feitos sob medida	5	R\$ 1.000,00	R\$ 5.000,00
Cadeira Executiva Michigan At-502 Giratória com Regulagem de Altura a Gás Preto - at.home	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Puff poltrona Capitone suede 60X50	1	R\$ 180,00	R\$ 180,00
espelho 1,50 X 1,00	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Mesa de madeira 1,20 X0,76	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Lixeira canelada 56 lts	1	R\$ 27,00	R\$ 27,00
Lona Fachada loja	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Ar condicionado	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 63.077,20</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quadro 5– Uniformes, EPI's e materiais de limpeza ano X1.

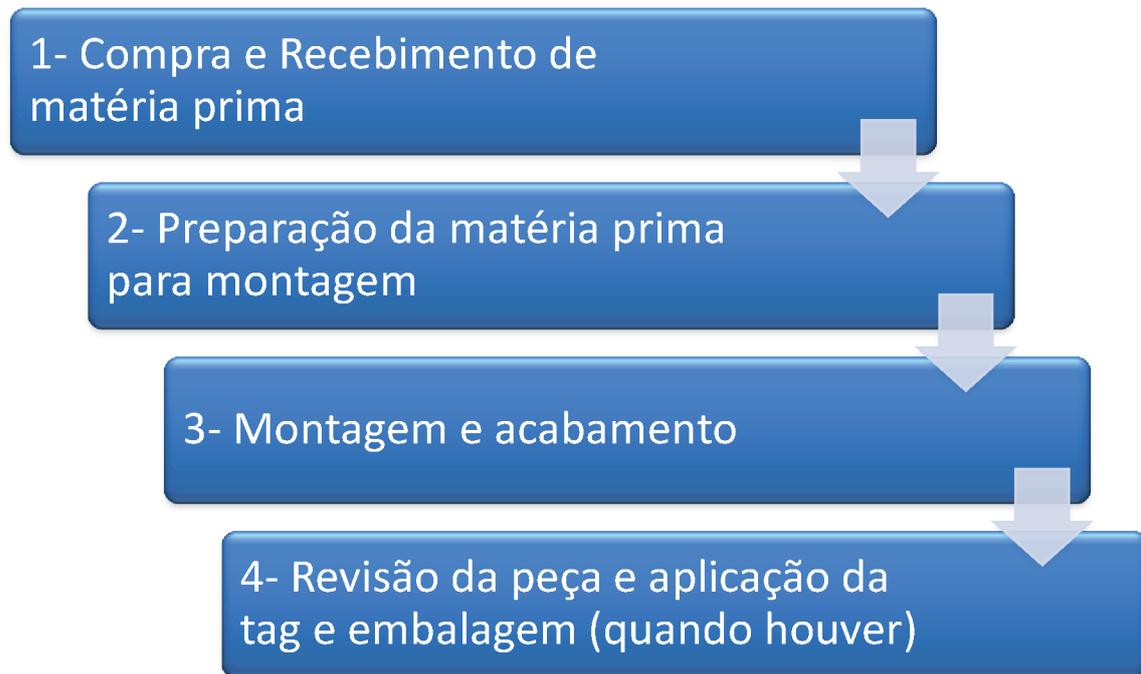
Descrição	Quant	Valor un	Total
Baby look gola polo personalizadas	12	R\$ 60,00	R\$ 720,00
Avental personalizado	4	R\$ 35,00	R\$ 140,00
Máscaras	4	R\$ 2,50	R\$ 10,00
Rodo	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Vassoura	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Pano	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
Balde	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
produtos de limpeza	12	R\$ 30,00	R\$ 360,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 1.330,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A produção dos acessórios tem início com a compra e recebimento das matérias primas, que serão conferidas no recebimento, depois é determinado o produto que irá entrar em produção naquele momento, para isso haverá uma escala de produção, que após o primeiro mês de funcionamento deverá ser ajustada com a demanda.

Ciente do produto que entrará em produção, é iniciada a preparação das matérias primas que serão utilizadas para montagem, é nesta etapa que é feito o corte de fitas e linhas, separação de apliques e peças para montagem, colas, ou seja, tudo que será necessário para produção e após isso é iniciada a montagem do acessório e acabamento, por fim as peças passam por revisão para verificar possíveis defeitos e recebem a tag e embalagem(no caso de alguns produtos). O processo produtivo pode ser resumido nas quatro etapas do fluxograma apresentado na figura 15.

Figura 15-Fluxograma da produção dos acessórios infantis.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Cada acessório tem seu processo de produção (medidas, corte, costura, colagem, etc) e materiais específicos (tipos de fitas, colas, apliques, etc), mas todos eles passam pelas quatro etapas básicas descritas anteriormente antes de estarem prontos para comercialização.

Serão levados para exposição e venda na loja apenas as peças que estiverem em conformidade com os padrões das peças piloto, ou seja, sem nenhum tipo de defeito. As peças que estiverem com defeitos ficam na produção para conserto e caso isso não seja possível serão descartadas.

Para as atividades administrativas e de vendas, são necessários os itens apresentados no quadro 6.

Quadro 6– Itens de escritório e caixa ano X1.

Descrição	Quant	Valor un	Total
Notebook Dell Inspiron I15-3567-A10P Intel Core 6ª i3 4GB 1TB Tela LED 15,6" Windows 10 - Preto	1	R\$ 1.850,00	R\$ 1.850,00
Impressora Multifuncional HP Deskjet Ink Advantage 4536 Wi-Fi	1	R\$ 444,00	R\$ 444,00
Cadeira Executiva Michigan At-502 Giratória com Regulagem de Altura a Gás Preto - at.home	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Conjunto Itapevi 2 Portas 3 Gavetas Politorno - com Mesa para Computador/Escrivaninha e Estante	1	R\$ 665,00	R\$ 665,00
Maquina de cartão Point I Mercado pago	1	R\$ 287,00	R\$ 287,00
Lixeira Telada redonda 20 lts	1	R\$ 25,00	R\$ 25,00
Impressora De Cupom Elgin I7 - Usb - Serrilha Nfce	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 3.921,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.4- PLANO OPERACIONAL

##### 4.4.1 Administração

A Charme Acessórios Infantis terá uma estrutura hierárquica composta pelos setores: administração geral da empresa, produção e vendas. Por ser uma empresa pequena, com poucos colaboradores a estrutura é simples, a proprietária ficará responsável pela administração geral (marketing, financeiro, gestão de pessoas, compras, estoques) além de orientar as atividades nos setores de produção e vendas.

Quanto a remuneração, o administrador receberá pró-labore, e os demais colaboradores receberão salário de acordo com o piso salarial estadual.

##### 4.4.2 Comercial

Inicialmente as vendas serão feitas através da loja física, ficarão responsáveis por essa área, a proprietária e uma vendedora comissionada, que devem estar em sintonia para proporcionar um atendimento de excelência aos clientes.

Serão disponibilizados aos clientes como formas de pagamento: dinheiro, e cartão(débito ou crédito). A loja funcionará nos seguintes horários: de segunda a sexta, das 9:00hrs às 12:00hrs e das 13:30hrs às 19:00hrs, e aos sábados das 9:00hrs às 13:00hrs.

A divulgação da loja e dos produtos será principalmente através das redes sociais facebook e instagram. A loja também terá um site, que inicialmente será voltado para divulgação e para receber o feedback dos produtos e atendimento, excepcionalmente para a inauguração serão utilizados outros canais como rádio e folders.

#### 4.4.3 Controle de qualidade

A qualidade dos acessórios é um dos diferenciais dos produtos da loja, por isso merece atenção especial, além disso os clientes estão a cada dia mais exigentes em relação a qualidade dos produtos e pagando um valor a mais por isto. Tendo em vista que a administradora não terá mais disponibilidade para produzir todas as peças, como fazia anteriormente, é necessário criar um padrão de qualidade, bem como oferecer treinamento para o colaborador que atuar na produção.

Para garantir a qualidade dos produtos serão criadas “peças piloto” ou protótipo, muito utilizado em confecções, que segundo a empresa Audaces (2013), é a primeira peça de um modelo, e serve para verificar e corrigir eventuais problemas, auxiliando para o desenvolvimento de um processo produtivo mais prático. Além disso cada produto/modelo também terá uma ficha técnica, que deve estar sempre junto a peça piloto, e que deverá conter as informações e características detalhadas da peça, como por exemplo, os materiais e suas quantidades, medidas, bem como outros itens que sejam essenciais para que seja mantido o padrão de produção e qualidade estabelecido para a peça.

A qualidade dos produtos também será garantida através da escolha de matéria prima, serão utilizados no inicio materiais de fornecedores/marcas já conhecidos e testados, qualquer novo material deverá passar por testes básicos de qualidade e beleza antes de abastecer a produção.

Pensando em obter feedback sobre a qualidade dos produtos e também em relação ao atendimento recebido na loja, o site da empresa terá um espaço reservado só para isso, dessa forma os clientes podem fazer essa avaliação a qualquer hora. A divulgação deste espaço no site será feita através de uma frase no cupom fiscal.

#### 4.4.4 Terceirização

Será necessário terceirizar os serviços do departamento contábil, visto que a proprietária terá outras demandas na empresa e não pode ser sobrecarregada de atividades. Para isso foi consultada a empresa Infinity Serviços Contábeis, que ficará encarregada das folhas de pagamento, pró-labore, notas fiscais, impostos e quaisquer outros processos relacionados a área, este serviço terá um custo de 30% do salário vigente, considerando o salário atual de 2018 R\$954,00, o custo ficará em R\$286,20 mensais. A mesma empresa ainda será responsável pelos procedimentos necessários para a constituição legal da empresa, fazendo todos os registros como, CNPJ, Inscrição municipal e estadual, entre outros necessários para abertura e legalização, estes procedimentos referentes a abertura da empresa terão de um custo de R\$1.300,00.

#### 4.4.5 Sistemas de Gestão

Como a empresa terá uma estrutura inicial simples, os sistemas de gestão serão feitos através de um programa gerencial LimerSoft Sis Vendas, próprio para micro, pequenas e médias empresas, através deste serão feitos os cadastros de clientes, controles de estoques, de vendas, de compras, matérias primas, fluxo de caixa, entre outros que serão necessários. A aquisição do programa custará R\$91,10, neste valor está inclusa uma licença, para instalar em uma máquina, a empresa oferece tutoriais de manuseio em vídeo, e três meses de suporte sem custo após a compra, também estará disponível para compra tickets de suporte e serviço que podem ser adquiridos caso necessário, bem como a licença para uma segunda máquina, entre outros.

#### 4.4.6 Parcerias

Ainda na informalidade foi possível perceber o quanto as parcerias são benéficas, e podem contribuir de forma significativa para o sucesso do negócio, desde que feitas de forma ética, responsável e dentro dos princípios legais.

Então serão estabelecidas parcerias semelhantes às que já foram executadas com sucesso, com estúdios fotográficos da microrregião de Chapecó, que recebem desconto na compra de acessórios, e em contrapartida fazem a divulgação da loja para os seus clientes.

## 4.5-ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental visa estudar as variáveis que são externas à empresa, caracterizando o macroambiente, para proporcionar conhecimento sobre o mercado de atuação e o ambiente em que será inserido o negócio.

### 4.5.1 Demográfico

A empresa pretende se estabelecer na cidade de Chapecó-SC, que segundo dados do IBGE (2017) tem 213.279 habitantes, destes 41.110 estão na faixa etária entre 0 e 14 anos, sendo os principais usuários dos produtos comercializados pela loja. O município ocupa a segunda posição no estado quando se fala em qualidade de vida, e é a sétima maior economia de Santa Catarina segundo a associação Comercial e Industrial de Chapecó-ACIC (2017).

Ainda segundo a ACIC (2017), vários fatores colaboram para que Chapecó seja o mais preparado, maior e melhor centro urbano da região, como por exemplo o aeroporto municipal Engenheiro Serafim Enoss Bertaso, o parque de exposições Tancredo Neves, e o fato de Chapecó ser uma grande referência na área da saúde. Com isso a cidade atrai cerca de meio milhão de pessoas/ano de outros municípios, cerca de 50% destas aproveitam para fazer compras no comércio local, gerando um significativo impacto na movimentação econômica, esses fatores tornam atrativa a abertura de um comércio na região.

### 4.5.2 Econômico

Atualmente com 100 anos, Chapecó está consolidada como centro econômico, a força econômica do município é composta de uma agricultura moderna, um moderno parque industrial, uma indústria metalúrgica sólida, e forte atuação de empresas do segmento tecnológico. Segundo o IBGE (2015) o PIB per capita do município é de R\$37.303,11, que apresenta um crescimento de 112,28% quando comparado com o de 2006, isso demonstra o aumento do potencial econômico, que consequentemente atrai novos empreendimentos.

O quadro a seguir mostra a divisão das classes sociais no Brasil segundo o IBGE, e o salário vigente em 2018 é de R\$954,00.

Quadro 7-Classes Sociais do Brasil.

CLASSES	QUANTIDADE DE SALÁRIOS MÍNIMOS
A	Mais de 20
B	De 10 a 20
C	De 04 a 10
D	De 02 a 04
E	Até 02

Fonte: Adaptado de IBGE, 2016.

Com base no questionário aplicado na microrregião de Chapecó, podemos destacar as três principais classes consumidoras, 42% dos clientes em potencial, possui renda entre R\$1.760,01 a R\$3,720,00, enquadrando-se na classe D, 27% possui renda até R\$1.760,00 enquadrando-se na classe E, e 26% com renda entre R\$3.720,001 a R\$8.880,00, enquadrando-se na classe C.

No entanto, para compreender melhor como está o poder de compra dos consumidores, é necessário olhar para a situação econômica do país, que desde 2014 enfrenta uma crise econômica, considerada a pior desde 1948.

Apesar da crise, os dados relacionados ao setor de moda infantil, demonstram que ele continuou crescendo, segundo a Abravest (Associação Brasileira do Vestuário) o crescimento do setor foi de 6% enquanto houve queda no setor de adultos. Esse crescimento está diretamente ligado ao fato de que as crianças estão em constante crescimento, um bebê cresce em média 25 cm durante o seu primeiro ano de vida, fazendo com que haja uma demanda constante por roupas, calçados e acessórios no setor de moda infantil.

Por fim, o setor apresenta oportunidades, já que mesmo com a crise continuou crescendo.

#### 4.5.3 Fatores Socioculturais

Como já mencionado anteriormente, Chapecó recebe cerca de 500 mil pessoas por ano, que vem de outros municípios da microrregião de Chapecó, para buscar serviços e produtos especializados, e por consequência acabam aproveitando para realizar compras na cidade, já que ela oferece maior variedade de produtos e preços. Esse fator é favorável para que a loja conquiste clientes de outros municípios.

As mulheres são em geral muito vaidosas, e após se tornarem mães acabam passando o mesmo para os filhos, comprando acessórios que agreguem beleza e charme ao visual dos pequenos, nesta mesma linha temos também os parentes, amigos e padrinhos, que também tem o costume de mimar os pequenos com esses itens, essas características contribuem significativamente para as vendas da empresa.

#### 4.5.4 Fatores Tecnológicos

A tecnologia muda de forma muito rápida, e está cada vez mais presente na vida das pessoas e nos lugares onde frequentamos, desta forma torna-se importante estar atento as mudanças deste setor, e aderir às novidades quando estas forem acrescentar algo de positivo para o negócio.

Quanto a tecnologia, a empresa utiliza principalmente como canais de divulgação as redes sociais (facebook e instagram), que no momento são amplamente conhecidas e utilizadas, com potencial de apresentar um ótimo retorno através de impulsionamento. E para atendimento utilizará o aplicativo Whatsapp, que é o meio de comunicação mais popular atualmente.

Além disso podem surgir novas tecnologias de gestão, bem como de produção. Por isso é necessário estar atento as mudanças e aderir as novidades quando for necessário, sempre indo ao encontro dos clientes e de melhor atendê-los.

#### 4.5.5 Fatores Naturais

Quanto aos fatores naturais que podem interferir nas atividades da empresa, pode-se destacar o clima bem definidos na região, bastante calor no verão e muito frio no inverno. Esse fator não é necessariamente desfavorável, pois os acessórios também são sazonais, e no inverno serão comercializados acessórios próprios para enfrentar o frio com muito charme, contudo, será projetada uma redução de vendas para o período do inverno, que deve ser posteriormente confirmada ou não através do histórico de vendas.

#### 4.5.6 Político Legal

O ambiente político-legal é composto por leis e órgãos regulamentares, na região de atuação da loja, os órgãos governamentais reguladores são: a Receita Federal, que administra

os tributos federais, e a Prefeitura municipal de Chapecó, que é a responsável pelas atividades relacionadas ao fisco municipal.

A empresa iniciará como uma microempresa, desta forma ela se encaixa no regime tributário do simples nacional como previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e desta forma o recolhimento é feito através de um documento único, o DAS, que inclui os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP), tornando mais simples o cálculo de arrecadação de impostos.

#### 4.6 PESQUISA DE MERCADO

##### 4.6.1 Concorrentes

Os acessórios infantis podem ser encontrados em vários tipos de lojas em Chapecó, e também tem algumas artesãs que fazem acessórios infantis, mas não foi identificada nenhuma loja física que tivesse o mesmo perfil da Charme Acessórios Infantis, com foco em acessórios de cabelo, para uma melhor comparação, os principais tipos de concorrentes foram subdivididos em quatro categorias:

Quadro 8– Principais categorias de concorrentes

<b>Concorrentes</b>	<b>Características</b>
Lojas de vestuário Infantil	Os acessórios geralmente de marcas nacionais, com boa qualidade, mas possuem pouca variedade de produtos e modelos, e não personalizam.
Lojas de Bijuterias	Os acessórios são importados, geralmente com baixa qualidade, mas com grande variedade de produtos e modelos, não personalizam.
Outras lojas(lojas de variedades e departamentos, etc.)	Poucos acessórios, geralmente os que estão em alta(na moda), importados, e de baixa qualidade.
Artesãs (formais e informais)	Algumas atuam na informalidade, não é possível verificar a qualidade, geralmente fazem por encomenda e personalizam.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O quadro foi elaborado através da percepção sincera da autora em relação as lojas que já tem conhecimento, e de pesquisas na internet para tentar identificar algum novo estabelecimento, as análises foram baseadas nos produtos encontrados nas lojas, a autora já trabalha com acessórios e consegue distinguir diferenças significativas como acabamento(sobras de cola, acessórios que desmontam facilmente, desfiados, etc), qualidade(material utilizado, coloração dos apliques). Quanto as artesãs não é possível mensurar, a qualidade dos produtos, pois geralmente trabalham com peças por encomenda, mas conseguem oferecer peças personalizadas(modelos, cores, e com nomes).

Como pontos fortes e fracos da concorrência, podemos destacar:

Quadro 9– Pontos fortes e fracos dos concorrentes

<b>Concorrentes</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Lojas de vestuário Infantil	Já possuem uma cartela de clientes Trabalham com marcas	Pouca Variedade Não personalizam
Lojas de Bijuterias	Preços Populares Grande Variedade	Produtos sem qualidade Não personalizam
Outras lojas(lojas de variedades e departamentos, etc.)	Preços Populares Já possuem uma cartela de clientes	Pouca Variedade Não personalizam
Artesãs(que comercializam informalmente)	Personalizam Fazem por encomenda	Prazo de confecção Localização

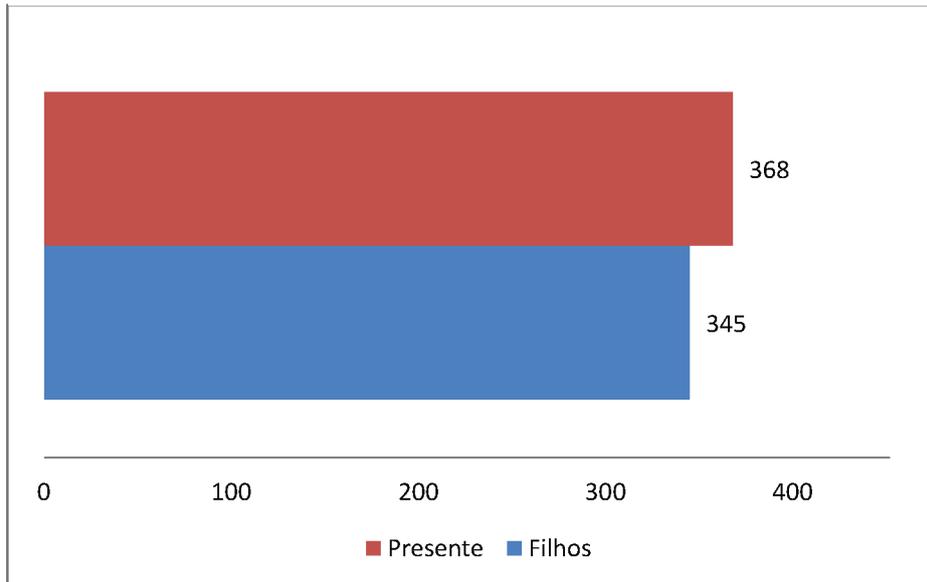
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.6.2 Clientes

Com base nas 452 respostas coletadas com o questionário foi possível identificar o perfil dos clientes e potenciais clientes, que costumam fazer compras em Chapecó e demonstraram real interesse pelos produtos. Quanto ao gênero, o público é predominantemente feminino 90,5%, e 81,9% dos respondentes tem filhos, destes 55% tem apenas 1 filho, 30,9% tem 2 filhos, e apenas 14,1% tem entre 3 e 5 filhos.

Quanto ao estado civil a maioria são casados 43,6%, seguidos dos que responderam estar em união estável 39,2%. As faixas etárias predominantes são de 20 a 29 anos 54% e de 30 a 39 anos 31,4%. Quanto a escolaridade três níveis ficaram bem próximos, 23,2% com ensino médio completo, 22,3% com ensino superior completo, seguidos de 20,6% com ensino superior incompleto. Quanto a renda familiar 42% ficam na faixa de R\$1.706,01 a R\$3.720 reais.

Gráfico 1– Para quem as pessoas compram acessórios infantis:

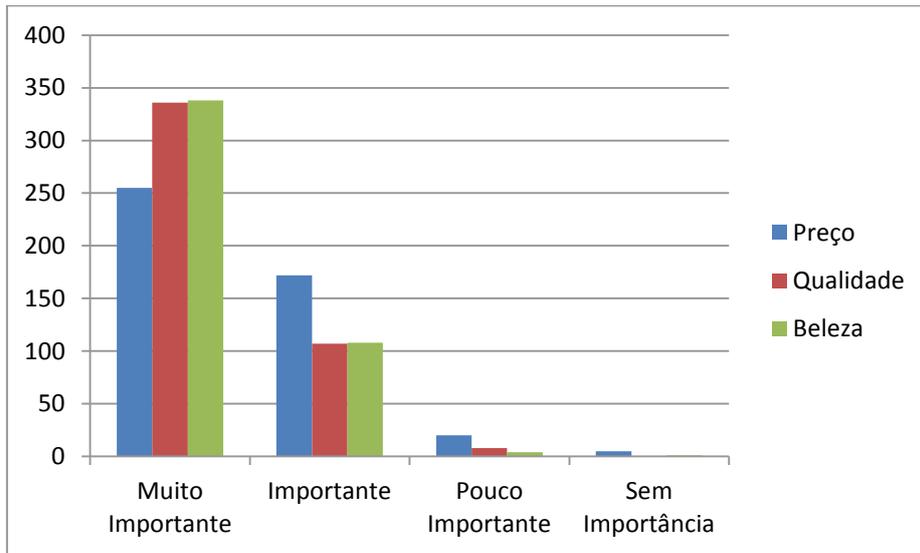


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com a pesquisa foi possível identificar que os consumidores compram acessórios infantis para presente 81,4% e para seus filhos 76,3%, o consumo na sua maioria é mensal 42,3%, quanto ao ticket médio 45,4% disseram estar dispostos a gastar entre R\$30 e R\$50 em cada compra.

Quanto a localização, 71,2% preferiram que a loja estivesse no centro. E foi possível entender que os clientes priorizam a beleza das peças, em segundo lugar a sua qualidade e por último o preço, mas vale ressaltar que nos três itens foram predominantes a resposta “muito importante”.

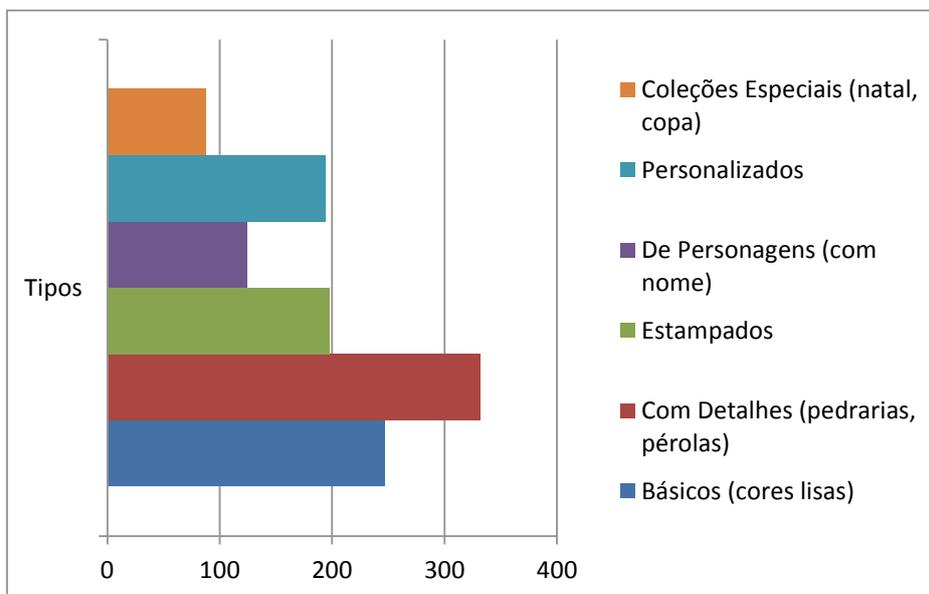
Gráfico 2– Escala de Importância de Preço/Qualidade/Beleza:



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quanto a estética dos acessórios, a maioria demonstrou preferência por acessórios com detalhes, pedrarias, pérolas, detalhes, e em segundo lugar os acessórios mais básicos, com uma cor só, sem detalhes. Os demais tipos também foram selecionados, demonstrando que a demanda por eles é menor mas existente.

Gráfico 3– Preferência de compra quanto ao tipo dos acessórios:



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os dados coletados através do questionário foram importantes para conhecer melhor os potenciais clientes, e também para calcular a participação pretendida no mercado.

#### 4.6.3 Fornecedores

Os fornecedores podem ser divididos em eventuais(fornecendo equipamentos e itens que são comprados no início da atividade), e contínuos(que estarão fornecendo matérias primas, embalagens etc. de forma constante).

Os fornecedores foram selecionados visando atender alguns requisitos, como qualidade, preço, tempo de entrega, aproveitamento do frete, constância de estoque, confiabilidade e para os itens eventuais a relação custo-benefício.

Quadro 10– Fornecedores Contínuos

Fornecedor	Produtos
Karina Fios	Fitas de cetim, gorgorão, viés elástico, refil de silicone para pistola, linhas, termocolante, renda
Ityel bebê	Sapatinhos para customização
Pezinhos de lã	Toucas, sapatinhos e luvas de tricô para customização
Reig	Cola fria, tiaras, bicos de pato
Pupets	Meias de seda
Ladeira Bijuterias	Pérola, meia pérola, corrente de strass
Sávio Strass	Mantas de Strass
Autentika	Tricoline, Feltro
Alfana	Tule, cetim
Duda Artesanato & Lembrancinhas	Etiquetas
360 imprimir	Cartão de visita, tags, adesivos
Multi Embalagens	Embalagens plásticas
Jhonn Plast	Embalagens plásticas
Arcus Indústria Gráfica	Sacolas de papel
Aliexpress	Fitas, peças para montagem, strass

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quadro 11– Fornecedores Eventuais.

Fornecedor	Produto
Fit Laser	Máquina para corte de materiais sintéticos
Equipaloja	Expositores

Morandi Luminosos	Fachada e adesivos para a vitrine
Americanas	Cadeiras giratórias e móveis para escritório, impressora, notebook
Mobli	Móveis

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.6.4 Produtos Substitutos

O mercado de acessórios do vestuário infantil é consideravelmente grande, afinal qualquer loja ou mesmo um salão de beleza pode fazer o comércio desses produtos, por isso são facilmente encontrados no comércio, além disso existem artesãs que também confeccionam essas peças, com isso os acessórios infantis são produtos que podem ser facilmente substituídos por outros produtos.

No entanto, os clientes tem suas preferencias, de estilo, preço e qualidade, por isso a Charme Acessórios Infantis irá trabalhar para colocar no mercado produtos diferenciados, que agradem as preferencias dos clientes, com excelência no atendimento.

#### 4.6.5 Análise SWOT

A análise SWOT envolve os ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos) da organização, é importante fazer essa análise de forma muito honesta pois o seu resultado indica qual a melhor estratégia para o empreendimento seguir. Após o levantamento das informações a matriz SWOT foi elaborada, os fatores foram pontuados seguindo a escala (1-Pouco Significativa, 2- Significativa, 3-Muito Significativa), e o cruzamento das variáveis foi feito com intuito de compreender melhor a relação do ambiente com o negócio. No quadro abaixo está representado o quadrante que obteve a maior pontuação da matriz.

Quadro 12- Quadrante de maior pontuação da matriz SWOT.

Matriz SWOT		Importância	Pontos Fortes				Subtotal	
			Beleza dos produtos	Qualidade dos produtos	Produtos diferenciados	Experiência no ramo		Localização da loja agrada os clientes
Importância			3	2	3	2	3	13
Oportunidades	Demanda	3	3	3	3	2	3	14
	Poucas lojas especializadas	3	3	2	3	3	3	14
	Alto número de turistas no município	2	3	2	3	2	3	13
	Clientes buscando produtos diferenciados	3	3	3	3	1	2	12
	Já possui clientes no município	1	3	3	3	2	3	14
Total		12	15	13	15	10	14	67

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com este resultado, onde a relação entre oportunidades e pontos fortes é a mais expressiva, então o ideal é adotar para o negócio estratégias de desenvolvimento. Neste ponto torna-se necessário potencializar os pontos fortes do negócio, como a beleza e qualidade dos produtos, bem como as especificidades que os tornam diferenciados em seu segmento.

Para isso será necessário focar em publicidade e propaganda através das redes sociais do negócio (facebook, instagram), canais que foram escolhidos levando em consideração a relação já estabelecida com clientes através dos mesmos, potencial de divulgação e facilidade de contato com os clientes.

#### 4.6.6 Segmentação e público alvo

O perfil do público alvo ficou bem definido após a pesquisa de mercado, cerca de 90% são do gênero feminino, casadas e em união estável, que tem entre 20 e 39 anos, com filhos, e fazem parte das classes sociais D e E.

Através do questionário também foram identificadas as preferências de consumo dos clientes quanto aos estilos de acessórios infantis. O tipo de acessório que 73,5% dos clientes preferem são com pedrarias(pérolas, strass, detalhes, etc), também conhecidos como acessórios de luxo, enquanto 54,6% preferem acessórios de cores lisas, os básicos, 43,8% indicaram acessórios estampados, seguido dos personalizados com nome com 42,9%, os de personagens foram escolhidos por 27,4% dos respondentes, e por último as coleções

especiais(páscoa, natal, ano novo, etc). Assim cada estilo de acessório foi alocado em um segmento diferente:

- Segmento A: Luxo
- Segmento B: Básicos
- Segmento C: Estampados
- Segmento D: Personalizados
- Segmento E: Personagens
- Segmento F: Especiais

A Charme Acessórios vai trabalhar com os seis segmentos, já que o objetivo é oferecer acessórios diferenciados, mas o foco principal nos segmentos A, B e C, que foram os mais apontados na pesquisa.

#### 4.6.7 Participação pretendida no mercado

Para elaborar a previsão de vendas, foi utilizado como base a capacidade produtiva da empresa, também foi considerado histórico de vendas do negócio atual para definir as quantidades a produzir de cada acessório.

Quadro 13- Capacidade produtiva ano X1.

Produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Bicos de pato	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	8800
Tiaras	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1100
Faixas de cabelo	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3300
Babadores	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	550
Sapatinhos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	550
Total	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	14300

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Através da capacidade de produção, pode-se chegar a três previsões de vendas, na baixa seria vendido apenas 30% da produção total, na média seria vendido 60% da produção total, e na alta seria vendido 90% da produção total.

O ideal para o presente estudo, é utilizar uma previsão média, então para elaborar os orçamentos serão consideradas vendas de 60% da capacidade de produção, acrescentando 10% de vendas a mais somente nos meses de novembro e dezembro pois as vendas aumentam devido as festas de final de ano.

A previsão de vendas para o ano X1 considera que o atual negócio já possui uma cartela de clientes na região.

Quadro 14- Previsão de vendas para o ano X1.

Produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Bicos de pato	-	480	480	480	480	480	480	480	480	480	560	560	5440
Tiaras	-	60	60	60	60	60	60	60	60	60	70	70	680
Faixas de cabelo	-	180	180	180	180	180	180	180	180	180	210	210	2040
Babadores	-	30	30	30	30	30	30	30	30	30	35	35	340
Sapatinhos	-	30	30	30	30	30	30	30	30	30	35	35	340
Total	-	780	780	780	780	780	780	780	780	780	910	910	8840

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

## 4.7 PLANO DE MARKETING

### 4.7.1 Posicionamento

O posicionamento serve para definir que posição ela deseja conquistar no seu ramo de atuação, como ela pretende ser conhecida e definida pelos clientes, exaltando os atributos mais importantes da empresa em relação aos seus concorrentes (KOTLER, 2005).

A Charme Acessórios buscará se posicionar como “A loja com os mais belos acessórios infantis da região”. Para alcançar essa posição no mercado, será necessário direcionar os esforços para proporcionar aos clientes, produtos lindos, confortáveis, com boa qualidade, além de um ótimo atendimento e pós venda. A intenção do posicionamento é passar essa imagem da empresa para os consumidores, para que quando eles pensarem em acessórios infantis, lembrem da Charme Acessórios, que traga boas memórias e sensações em relação aos produtos e atendimento.

### 4.7.2 Estratégia de marketing (4P's)

Com o cruzamento da análise SWOT, percebeu-se que o negócio deve adotar estratégias de desenvolvimento para incrementar seus pontos fortes através das oportunidades identificadas no ambiente externo. As estratégias serão determinadas com base no mix de marketing, seguindo as variáveis: produto, preço, praça e promoção, desta forma os esforços ficam voltados para atender e satisfazer os desejos dos consumidores.

Figura 16- Mix de Marketing (4P's)



Fonte: Kotler e Keller, 2012.

#### 4.7.2.1 Produto

Confeccionar e comercializar acessórios do vestuário infantil é lidar diretamente com as tendências e alterações da moda infantil. Como se trata de moda, os segmentos foram definidos de acordo com os estilos, e a empresa optou por trabalhar com os seis segmentos que foram definidos (A, B, C, D, E e F), para atender as preferências de todos os clientes no ramo de acessórios do vestuário infantil, e em todos os segmentos serão seguidos o mesmo padrão de qualidade e atendimento.

Farão parte do mix de produtos ofertados pela Charme Acessórios Infantis acessórios como: tiaras, faixas de cabelo, laços para cabelo(bico de pato), babadores, sapatinhos, toucas etc. O segmento de mercado D é o de acessórios personalizados, que oferecerá maior diferencial em relação aos concorrentes formais.

Figura 17- Algumas peças do mix de produtos ofertado



<b>Beleza</b>	339	75	108	24	4	0,8	1	0,2
<b>Qualidade</b>	337	74,6	107	23,7	8	1,7	0	0
<b>Preço</b>	255	56,5	172	38	20	4,4	5	1,1

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Conforme mostra a pesquisa de mercado, os potenciais clientes deste ramo demonstraram preocupar-se mais com a beleza e a qualidade dos acessórios, do que com o preço, esse resultado demonstra que os interesses estão alinhados com os da empresa, que pretende oferecer acessórios com diferenciais de beleza em relação aos disponíveis no mercado com padrão de qualidade superior.

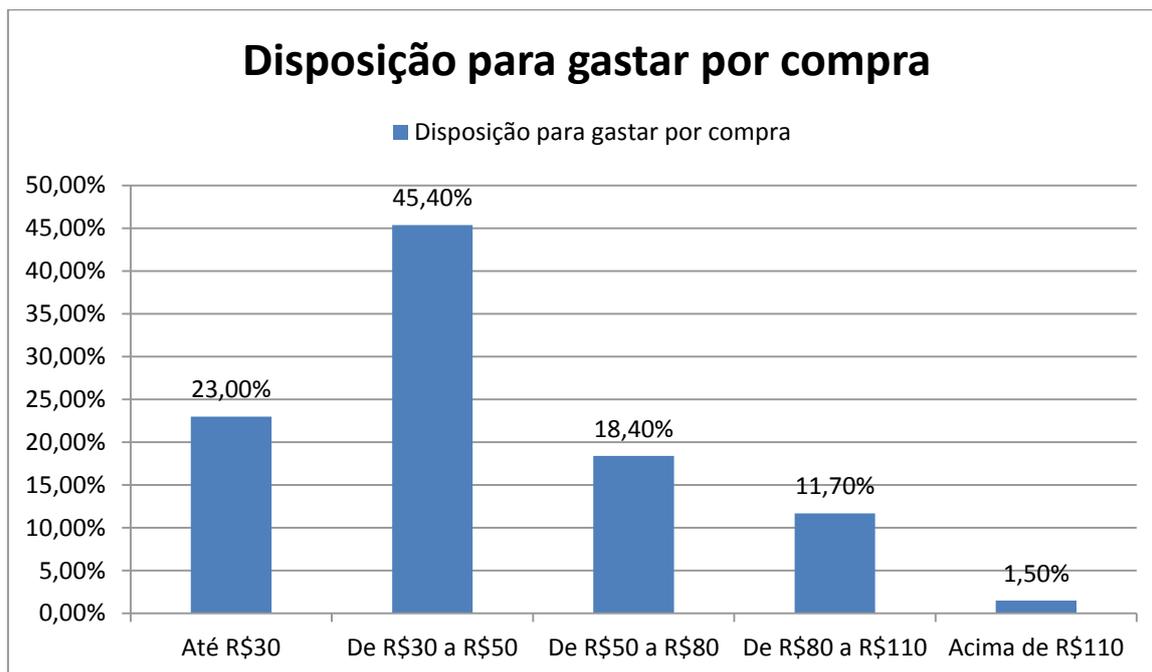
#### 4.7.2.2 Preço

Através da pesquisa de mercado realizada, foi possível perceber que, apesar do elemento preço ter ficado em último lugar como fator de influência nas compras (pode ser observado na figura 18), ele foi considerado também como importante e muito importante para a decisão de compra. Com isso entende-se que, os clientes estão dispostos a pagar mais por um produto com beleza e qualidade, porém os preços precisam estar dentro de um limite considerado justo pelo produto oferecido.

Todos os preços serão definidos levando em consideração os custos, as despesas fixas, os cálculos de ponto de equilíbrio, e os preços praticados no mercado, mesmo que a estratégia não seja de liderança em custos, é bom entender como se posiciona este segmento, para ficar próximo de um preço que seja considerado justo.

A pesquisa também buscou respostas sobre o padrão de consumo deste tipo de produto, para isso os clientes responderam a frequência com que fariam compras e também quanto estariam dispostos a pagar. Os resultados mostram que, a maioria das pessoas 42,2% faria compras na loja uma vez por mês, e 45,4% disseram estar dispostas a gastar entre R\$30 e R\$50 por compra.

Gráfico 4- Frequência de compra.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os pagamentos poderão ser feitos em dinheiro(espécie), e através do cartão(débito ou crédito), o valor será o mesmo para qualquer forma de pagamento, já que a faixa de preço dos produtos são relativamente baixos.

#### 4.7.2.3 Praça

A localização da empresa é um fator importante para o sucesso do negócio, o acesso precisa ser fácil, a loja precisa ficar bem visível ao público. O bairro centro foi o escolhido pelos atuais e também potenciais clientes, através da pesquisa de mercado, não foram oferecidas muitas opções em função da loja ser especializada em um setor e ter foco na diferenciação, desta forma os produtos terão um toque de exclusividade.

No decorrer da análise, o bairro se mostrou mais do que ideal para o negócio, pois os clientes pretendem comprar uma vez por mês, e a maioria das pessoas acaba se deslocando até o centro da cidade durante o mês, visto que muitos consultórios, lojas, entre outros estão concentrados neste bairro. Os potenciais clientes que são de outros municípios também se deslocam até o centro e/ou proximidades, pelo mesmo motivo, lojas mais especializadas, hospitais, consultórios estão a maioria nesta região.

O valor do aluguel nesta região é superior aos demais bairros, justamente por concentrar maior circulação de pessoas, entretanto, o fato de a produção conseguir ser alocada no mesmo espaço, acaba amenizando o impacto do aluguel.

O horário de atendimento será diferenciado, para atender os clientes que trabalham em horário comercial, nos dias de semana atenderá até as 19:00 hrs e nos sábados até as 13:00 hrs. A loja terá um ambiente agradável, com algumas fotos de crianças com acessórios, a vendedora deve ser simpática e ter habilidades para lidar com crianças.

#### 4.7.2.4 Promoção

A divulgação da loja e dos produtos será feita através das redes sociais, facebook e instagram. Serão feitas postagens diárias de fotos, divulgando produtos e clientes usando os produtos.

No atual formato do negócio, as redes sociais têm sido eficientes na divulgação dos produtos, e com o pagamento de anúncios a resposta é ainda melhor. As redes sociais citadas oferecem direcionamento personalizado, assim os patrocínios pagos são mostrados apenas para o público selecionado, isso auxilia no alcance de clientes com real potencial de consumo. Ex; Mulheres, com idade entre 20 e 45 anos, que residam em Chapecó e região.

Com isso pretende-se manter essa linha de divulgação, apenas investindo um valor maior do que o atual para divulgação(R\$200,00 mensais), visto que as proporções do negócio irão mudar, as redes sociais continuariam as mesmas, apenas adota-se o novo nome Charme Acessórios Infantis. Atualmente a página conta com 4.500 curtidas(perfis que recebem todas as notificações da página).

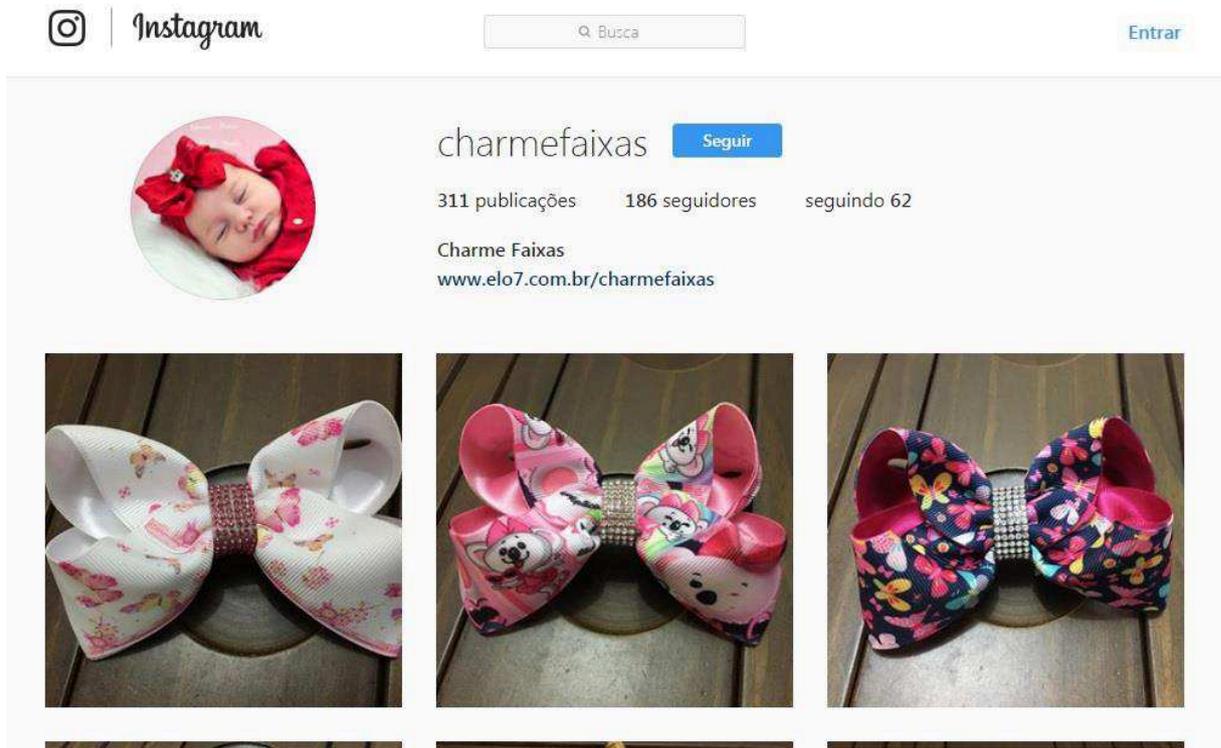
Figura 18-Perfil do atual negócio no facebook



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Através das redes sociais a divulgação se torna mais escalável, pois uma pessoa que chega ao perfil da loja por anúncio pago, que começa a seguir o perfil e interagir com as publicações acaba chamando a atenção dos seus amigos na rede, no caso de uma mãe, o grupo de relacionamentos desta com certeza inclui várias outras mães. No instagram o perfil do negócio está ativo a apenas alguns meses, por isso o número de seguidores ainda é bem baixo, também ainda não foi veiculada nenhuma divulgação paga nesta rede.

Figura 19- Perfil do atual negócio no instagram.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A loja vai oferecer um cartão fidelidade para as clientes, que completando 10 compras com valor mínimo de R\$50 cada, ganha um crédito de R\$50 para gastar na loja, será uma forma de tentar trazer as clientes todo mês para fazer uma compra e fidelizar a cliente com a nova loja.

Figura 20- Cartão Fidelidade, apenas verso.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Ainda como estratégia de promoção, serão feitas parcerias com estúdios fotográficos da microrregião de Chapecó, a fim de tornar a loja conhecida e atrair mais clientes. No início será distribuído um kit com 3 acessórios para os estúdios conhecerem as peças, juntamente com cartões de visita, para que façam a divulgação para os seus clientes, e após isso o estúdio terá a loja a disposição para comprar acessórios com 30% de desconto. Essa estratégia já é utilizada no negócio atualmente e tem funcionado muito bem, para o negócio e para os estúdios.

Figura 21– Cartão de visita, frente e verso.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Contudo, a melhor propaganda que qualquer negócio pode ter, sem dúvida são clientes satisfeitos, pois são os grandes responsáveis pelo marketing boca a boca, que é uma boa maneira de atrair novos clientes, mas este tipo de marketing exige que os clientes estejam bem satisfeitos, tanto com os produtos, quanto com o atendimento.

Para tornar tudo isso possível, é necessário estar atento a qualidade dos produtos e ao atendimento, bem como pós venda, fazendo o que estiver ao nosso alcance para atender as expectativas dos clientes, para que eles não saiam da loja menos do que satisfeitos com a experiência de compra.

#### 4.8 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é muito importante para o presente estudo, pois é através dele que consegue-se entender a viabilidade ou não do negócio. Esse plano financeiro apresenta projeções para o primeiro ano de atividade da empresa, e irá contemplar, orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de despesas, projeção de resultados, projeção de fluxo de caixa, projeção patrimonial, indicadores de desempenho projetado e análise.

##### 4.8.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas foi projetado para um ano, como base foi utilizada a capacidade de produção e as informações coletadas na pesquisa de mercado, ainda foi levado em consideração que já existe uma cartela de clientes formados e ativos na microrregião de Chapecó-SC.

Foram consideradas três expectativas de vendas, baixa-30%, média-60% e alta-90%, e para a elaboração do orçamento de vendas e demais, foi utilizada projeção de vendas médias, ou seja, 60% da capacidade produtiva, com acréscimo de 10% nas vendas apenas nos meses de novembro e dezembro, justificada pelas festas de fim de ano que costumam movimentar mais o comércio.

A empresa vai iniciar a produção no mês de janeiro e neste mês não haverá comercialização, as vendas da empresa iniciarão apenas em fevereiro.

Quadro 16- Projeção de vendas para o ano X1.

X1	Colunas1	Colunas2	Colunas3	Colunas4	Colunas5	Colunas6	Colunas7	Colunas8	Colunas9	Colunas10	Colunas11	Colunas12	Colunas13
Produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Bicos de pato	-	480	480	480	480	480	480	480	480	480	560	560	5440
Receita	-	R\$ 11.520,0	R\$ 13.440,0	R\$ 13.440,0	R\$ 130.560,00								
Tiaras	-	60	60	60	60	60	60	60	60	60	70	70	680
Receita	-	R\$ 1.500,00	R\$ 1.750,00	R\$ 1.750,00	R\$ 17.000,00								
Faixas de cabelo	-	180	180	180	180	180	180	180	180	180	210	210	2040
Receita	-	R\$ 4.320,00	R\$ 5.040,00	R\$ 5.040,00	R\$ 48.960,00								
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Babadores	-	30	30	30	30	30	30	30	30	30	35	35	340
Receita	-	R\$ 840,00	R\$ 980,00	R\$ 980,00	R\$ 9.520,00								
Sapatinhos	-	30	30	30	30	30	30	30	30	30	35	35	340
Receita	-	R\$ 2.040,00	R\$ 2.380,00	R\$ 2.380,00	R\$ 23.120,00								
Quantidades mês	-	780	780	780	780	780	780	780	780	780	910	910	8840
Receita Mês	-	R\$ 20.220,00	R\$ 23.590,00	R\$ 23.590,00	R\$ 229.160,00								

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os preços foram definidos com base na capacidade de produção, no custo da matéria prima, mão de obra, custos indiretos de fabricação, além de cobrir despesas administrativas, com vendas e impostos, e acrescentando uma margem de lucro de 100% em cada peça, ainda foi feito um arredondamento do valor final de venda, para tornar mais fácil a atividade de venda, facilitando o pagamento e troco. As margens foram aplicadas visando manter um valor atrativo para os clientes, valores que comparados aos praticados no mercado, serão considerados justos.

Na pesquisa de mercado as pessoas se mostraram dispostas a gastar em média R\$58,87 reais em cada compra, e com base nos preços fixados, seriam dois produtos por compra, exceto o produto sapatinho, que ficou com valor superior, mas ainda é preciso lembrar que, estes preços foram definidos com base em um produto mediano, ou seja, o mix de produtos irá oferecer produtos mais básicos e por consequência mais baratos e produtos de luxo, consequentemente mais caros.

Quadro 17- Definição dos preços para o ano X1.

	Bico de pato	Tiara	Faixa C.	-	Babador	Sapatinho
Total MP	R\$ 2,18	R\$ 2,78	R\$ 2,33	R\$ 0,00	R\$ 4,16	R\$ 21,48
Total MOD	R\$ 1,38	R\$ 1,38	R\$ 1,38	R\$ 0,00	R\$ 1,38	R\$ 1,38
Total CIF	R\$ 1,50	R\$ 1,50	R\$ 1,50	R\$ 0,00	R\$ 1,50	R\$ 1,50
Subtotal	R\$ 5,06	R\$ 5,66	R\$ 5,21	R\$ 0,00	R\$ 7,04	R\$ 24,36
Despesas ADM	R\$ 3,16	R\$ 3,16	R\$ 3,16	R\$ 0,00	R\$ 3,16	R\$ 3,16
Despesas com vendas	R\$ 2,15	R\$ 2,15	R\$ 2,15	R\$ 0,00	R\$ 2,15	R\$ 2,15
Impostos sob Vendas	R\$ 1,43	R\$ 1,49	R\$ 1,43	R\$ 0,00	R\$ 1,67	R\$ 4,06
Total	R\$ 11,80	R\$ 12,46	R\$ 11,95	R\$ 0,00	R\$ 14,02	R\$ 33,73
Margem de Lucro	R\$ 11,80	R\$ 12,46	R\$ 11,95	R\$ 0,00	R\$ 14,02	R\$ 33,73
Total Preço	R\$ 23,61	R\$ 24,93	R\$ 23,91	R\$ 0,00	R\$ 28,04	R\$ 67,46
Preço de venda Arredondado X1	R\$ 24,00	R\$ 25,00	R\$ 24,00	R\$ 0,00	R\$ 28,00	R\$ 68,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Foi utilizada uma margem de lucro de 100% em cima dos custos e despesas totais de cada produto, essa margem foi acrescentada considerando as atividades atuais do negócio, e também a partir do conhecimento pessoal da acadêmica, que teve oportunidades e identificou a mesma margem em outras empresas/lojas. Mas fica aberta a possibilidade de alterar essa margem de lucro caso seja necessário, devido a sensibilidade ao preço, visando para melhorar os resultados da empresa, aumentar competitividade, entre outros motivos que podem surgir.

Quanto aos estoques, a empresa inicia a comercialização com 1.300 unidades em estoque, o que é considerado pouco, já que o objetivo da empresa é oferecer variedade em acessórios infantis e manter a loja completa (com aproximadamente sete mil peças), mas é o suficiente para o início da atividade de comercialização.

Desta forma, é mantida a produção de toda a capacidade produtiva, a fim de repor as peças vendidas no mês e também para criar um estoque maior, bem diversificado, assim sendo ao final do ano X1, o estoque conta com 6.760 peças, que fica bem próximo do imaginado para a loja, que seria ter em torno de 7.000 peças disponíveis na loja.

Neste ponto também é preciso destacar que, o custo dos produtos ficam constantes no primeiro ano de exercício, pois a matéria prima, bem como demais fatores envolvidos (aluguel, salários, entre outros) tem aumento anual, com isso fica necessário adotar a média ponderada para avaliação dos estoques que ficarem de um ano para o outro, ou no caso de reduzir a produção realizada em cada mês, a fim de não acumular estoques demasiadamente, estas decisões (ajustes) deverão ser tomadas pela proprietária, conforme as previsões iniciais deste plano forem, ou não de fato concretizadas.

Quadro 18- Controle de estoques de Janeiro a Junho de X1.

Produtos	Jan	Saída (-)	Entrada (+)	Saldo (=)	Fev	Saída (-)	Entrada (+)	Saldo (=)	Mar	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	Abr	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	Mai	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	Jun	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	
Bicos de pato	Und		0	800	800	Bicos	480	800	1120	Bicos	480	800	1440	Bicos	480	800	1760	Bicos	480	800	2080	Bicos	480	800	2400
Receita	R\$ 5,1	R\$ 0,0	R\$ 4.051,6	R\$ 4.051,6	R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.051,6	R\$ 5.672,2	R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.051,6	R\$ 7.293,3	R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.052,0	R\$ 8.913,3	R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.051,6	R\$ 10.534,1	R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.051,6	R\$ 12.154,8	
Tiaras	Und		0	100	100	Tiaras	60	100	140	Tiaras	60	100	180	Tiaras	60	100	220	Tiaras	60	100	260	Tiaras	60	100	300
Receita	R\$ 5,66	R\$ 0,00	R\$ 566,45	R\$ 566,45	R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 793,03	R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 1.019,61	R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 1.246,19	R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 1.472,77	R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 1.699,35	
Faixas de cabelo	Und		0	300	300	Faixas	180	300	420	Faixas	180	300	540	Faixas	180	300	660	Faixas	180	300	780	Faixas	180	300	900
Receita	R\$ 5,21	R\$ 0,0	R\$ 1.564,3	R\$ 1.564,3	R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 2.190,1	R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 2.815,8	R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 3.441,6	R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 4.067,3	R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 4.693,0	
-	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	
Receita	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
Babadores	Und		0	50	50	Babadores	30	50	70	Babadores	30	50	90	Babadores	30	50	110	Babadores	30	50	130	Babadores	30	50	150
Receita	R\$ 7,04	R\$ 0,00	R\$ 352,22	R\$ 352,22	R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 493,11	R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 634,00	R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 774,89	R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 915,78	R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 1.056,67	
Sapatinhos	Und		0	50	50	Sapatinhos	30	50	70	Sapatinhos	30	50	90	Sapatinhos	30	50	110	Sapatinhos	30	50	130	Sapatinhos	30	50	150
Receita	R\$ 24,36	R\$ 0,0	R\$ 1.218,2	R\$ 1.218,2	R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 1.705,5	R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 2.192,8	R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 2.680,1	R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 3.167,4	R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 3.654,7	
Quantidade mês		0	1300	1300		780	1300	1820		780	1300	2340		780	1300	2860		780	1300	3380		780	1300	3900	
Total Mês		R\$ 0,00	R\$ 7.752,8	R\$ 7.752,83		R\$ 4.651,70	R\$ 7.752,83	R\$ 10.853,97		R\$ 4.651,7	R\$ 7.752,8	R\$ 13.955,1		R\$ 4.651,7	R\$ 7.752,8	R\$ 17.056,2		R\$ 4.651,7	R\$ 7.752,8	R\$ 20.157,4		R\$ 4.651,7	R\$ 7.752,8	R\$ 23.258,5	

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quadro 19- Controle de estoques de Julho a Dezembro de X1.

Jul	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	Ago	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	Set	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	Out	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	Nov	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)	Dez	Saída (-)	Entrada (+)	Est. Final (=)
Bicos	480	800	2720	Bicos	480	800	3040	Bicos	480	800	3360	Bicos	480	800	3680	Bicos	560	800	3920	Bicos	560	800	4160
R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.051,6	R\$ 13.775,4	R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.051,6	R\$ 15.396,0	R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.051,6	R\$ 17.016,7	R\$ 5,1	R\$ 2.431,0	R\$ 4.051,6	R\$ 18.637,3	R\$ 5,1	R\$ 2.836,1	R\$ 4.051,6	R\$ 19.852,8	R\$ 5,1	R\$ 2.836,1	R\$ 4.051,6	R\$ 21.068,3
Tiaras	60	100	340	Tiaras	60	100	380	Tiaras	60	100	420	Tiaras	60	100	460	Tiaras	70	100	490	Tiaras	70	100	520
R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 1.925,93	R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 2.152,51	R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 2.379,08	R\$ 5,66	R\$ 339,87	R\$ 566,45	R\$ 2.605,66	R\$ 5,66	R\$ 396,51	R\$ 566,45	R\$ 2.775,60	R\$ 5,66	R\$ 396,51	R\$ 566,45	R\$ 2.945,53
Faixas	180	300	1020	Faixas	180	300	1140	Faixas	180	300	1260	Faixas	180	300	1380	Faixas	210	300	1470	Faixas	210	300	1560
R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 5.318,8	R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 5.944,5	R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 6.570,3	R\$ 5,2	R\$ 938,6	R\$ 1.564,3	R\$ 7.196,0	R\$ 5,2	R\$ 1.095,0	R\$ 1.564,3	R\$ 7.665,3	R\$ 5,2	R\$ 1.095,0	R\$ 1.564,3	R\$ 8.134,6
-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0
R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Babadores	30	50	170	Babadores	30	50	190	Babadores	30	50	210	Babadores	30	50	230	Babadores	35	50	245	Babadores	35	50	260
R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 1.197,56	R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 1.338,45	R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 1.479,34	R\$ 7,04	R\$ 211,33	R\$ 352,22	R\$ 1.620,23	R\$ 7,04	R\$ 246,56	R\$ 352,22	R\$ 1.725,90	R\$ 7,04	R\$ 246,56	R\$ 352,22	R\$ 1.831,57
Sapatinhos	30	50	170	Sapatinhos	30	50	190	Sapatinhos	30	50	210	Sapatinhos	30	50	230	Sapatinhos	35	50	245	Sapatinhos	35	50	260
R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 4.142,0	R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 4.629,3	R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 5.116,5	R\$ 24,4	R\$ 730,9	R\$ 1.218,2	R\$ 5.603,8	R\$ 24,4	R\$ 852,8	R\$ 1.218,2	R\$ 5.969,3	R\$ 24,4	R\$ 852,8	R\$ 1.218,2	R\$ 6.334,8
	780	1300	4420		780	1300	4940		780	1300	5460		780	1300	5980		910	1300	6370		910	1300	6760
	R\$ 4.651,7	R\$ 7.752,8	R\$ 26.359,6		R\$ 4.651,7	R\$ 7.752,8	R\$ 29.460,8		R\$ 4.651,7	R\$ 7.752,8	R\$ 32.561,9		R\$ 4.651,7	R\$ 7.752,8	R\$ 35.663,0		R\$ 5.427,0	R\$ 7.752,8	R\$ 37.988,9		R\$ 5.427,0	R\$ 7.752,8	R\$ 40.314,7

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.8.2 Orçamento de produção

Nesta seção será apresentado o orçamento de produção, para o primeiro ano de exercício, nessa projeção constam os custos fixos e variáveis, todos em conformidade com as projeções já anteriormente demonstradas.

Quadro 20- Orçamento de produção para o ano X1.

Custos Variáveis													
Matéria prima e embalagens	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Matéria prima	R\$ 4.003,00	R\$ 48.036,00											
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.003,00</b>	<b>R\$ 48.036,00</b>											
Custos Fixos													
Outros custos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Depreciação Móveis e equip.	R\$ 149,83	R\$ 1.798,00											
Energia elétrica Prod.	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00											
Aluguel Prod.	R\$ 1.400,00	R\$ 16.800,00											
Água Prod.	R\$ 50,00	R\$ 600,00											
Manutenção de maq. E equip.	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00											
Mão de Obra Prod.	R\$ 1.800,00	R\$ 21.600,00											
	Salário	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00										
	FGTS	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00										
	Subtotal	R\$ 1.620,00	R\$ 19.440,00										
	Provisão 13º	R\$ 135,00	R\$ 1.620,00										
	Prov. Férias	R\$ 45,00	R\$ 540,00										
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.749,83</b>	<b>R\$ 44.998,00</b>											
Total Produção	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
<b>Total</b>	<b>R\$ 7.752,83</b>	<b>R\$ 93.034,00</b>											

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.8.3 Orçamento de despesas

No orçamento de despesas estão os gastos que deverão ser realizados, a fim de executar os planejamentos propostos para as áreas de administração e vendas. Cabe ressaltar que a empresa não irá contrair empréstimos com instituições financeiras, o imobilizado será pago direto ao fornecedor em uma entrada e mais 11 parcelas, todas de igual valor e sem juros. No quadro a seguir estão projetadas as despesas administrativas e de vendas para o primeiro ano de atuação.

Quadro 21- Despesas ano XI.

<b>Administrativas</b>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Pró-Labore	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 2.775,00	R\$ 33.300,00
Depreciação	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 78,13	R\$ 937,60
Uniformes e EPI's	R\$ 630,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 630,00
Internet	R\$ 0,00	R\$ 80,00	R\$ 880,00										
Contabilidade	R\$ 0,00	R\$ 286,20	R\$ 3.148,20										
Aluguel da Loja	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00
Energia elétrica (loja)	R\$ 0,00	R\$ 100,00											
Limpeza	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Taxa/Alvará/Registro	R\$ 1.300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 1.300,00
Reforma Sala comercial	R\$ 5.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 5.000,00
Fachada (loja)	R\$ 1.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 1.500,00
Sistema de gestão	R\$ 91,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 91,10
Ferramentas	R\$ 952,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 952,20
<b>Total</b>	<b>R\$ 13.756,43</b>	<b>R\$ 4.749,33</b>	<b>R\$ 49.269,10</b>										
<b>Vendas</b>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anúncios em rede social	-	R\$ 200,00	R\$ 2.200,00										
Uniforme vendedora	-	R\$ 240,00	R\$ 0,00	R\$ 240,00									
Embalagens de venda	-	R\$ 1.024,36	R\$ 11.268,00										
Salário Vendedora	-	R\$ 1.786,80	R\$ 1.854,20	R\$ 1.854,20	R\$ 19.789,60								
Salário	-	R\$ 1.152,00	R\$ 12.672,00										
FGTS	-	R\$ 92,16	R\$ 1.013,76										
Subtotal	-	R\$ 1.244,16	R\$ 13.685,76										
Previsão 13º	-	R\$ 103,68	R\$ 1.140,48										
Prev. Férias	-	R\$ 34,56	R\$ 380,16										
Subtotal	-	R\$ 1.382,40	R\$ 15.206,40										
Comissão 2%	-	R\$ 404,40	R\$ 471,80	R\$ 471,80	R\$ 4.583,20								
Salário Total	-	R\$ 1.786,80	R\$ 1.854,20	R\$ 1.854,20	R\$ 19.789,60								
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 3.251,16</b>	<b>R\$ 3.011,16</b>	<b>R\$ 3.078,56</b>	<b>R\$ 3.078,56</b>	<b>R\$ 33.497,60</b>							

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.8.4 Projeção de resultados

Nesta seção é apresentada a projeção de demonstrativo de resultado do exercício- DRE, referente ao primeiro ano, para a elaboração desta foi utilizada a técnica de regime de competência, ou seja, os recebimentos foram alocados de acordo com as vendas realizadas no período, não considerando os valores que de fato entraram no caixa. Destaca-se que no primeiro mês do ano não tem receitas de vendas, pois neste mês serão confeccionados os primeiros produtos da empresa, que terá disponibilidade suficiente para iniciar as vendas somente no mês seguinte.

Também é possível observar que, a empresa já obtêm lucros desde o primeiro mês de vendas, com aumento nos dois últimos meses do ano, devido a projeção de aumento de 10% nas vendas destes meses.

Quadro 22– Demonstração do resultado do exercício-DRE ano X1.

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Bruta	-	R\$ 20.220,00	R\$ 20.220,0	R\$ 23.590,0	R\$ 23.590,0	R\$ 229.160,00							
(-) Deduções	-	-R\$ 1.207,13	-R\$ 1.408,32	-R\$ 1.408,32	-R\$ 13.680,85								
Impostos (5,97%)	-	-R\$ 1.207,13	-R\$ 1.408,32	-R\$ 1.408,32	-R\$ 13.680,85								
Receita Líquida	-	R\$ 19.012,87	R\$ 22.181,68	R\$ 22.181,68	R\$ 215.479,15								
(-) Custo da mercadoria vendida	-	-R\$ 4.651,70	-R\$ 5.426,98	-R\$ 5.426,98	-R\$ 52.719,27								
Resultado Bruto	-	R\$ 14.361,17	R\$ 16.754,69	R\$ 16.754,69	R\$ 162.759,88								
(-) Despesas operacionais	-R\$ 13.756,43	-R\$ 8.000,50	-R\$ 7.760,50	-R\$ 7.827,90	-R\$ 7.827,90	-R\$ 99.496,70							
Administrativas	-R\$ 13.756,43	-R\$ 4.749,33	-R\$ 65.999,10										
Vendas	R\$ 0,00	-R\$ 3.251,16	-R\$ 3.011,16	-R\$ 3.078,56	-R\$ 3.078,56	-R\$ 33.497,60							
Resultado Líquido	-R\$ 13.756,43	R\$ 6.360,67	R\$ 6.600,67	R\$ 8.926,80	R\$ 8.926,80	R\$ 63.263,18							

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.8.5 Projeção de fluxo de caixa

Nesta seção é apresentada a projeção de fluxo de caixa-DFC, que foi orçada também para o primeiro período. Com esta é possível observar todos os recebimentos e pagamentos projetados para cada mês.

Quadro 23- Demonstração do Fluxo de Caixa, ano X1.

DFC	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Saldo Inicial</b>	R\$ 35.000,00	R\$ 16.414,03	R\$ 10.605,80	R\$ 12.053,64	R\$ 13.501,47	R\$ 14.949,31	R\$ 16.397,15	R\$ 17.844,98	R\$ 19.292,82	R\$ 20.740,65	R\$ 22.188,49	R\$ 25.321,32
Vendas a vista	-	R\$ 10.110,00	R\$ 11.795,00	R\$ 11.795,00								
Vendas a prazo	-	R\$ 10.110,00	R\$ 11.795,00	R\$ 11.795,00								
<b>Total de recebimentos</b>	-	R\$ 10.110,00	R\$ 20.220,00	R\$ 21.905,00	R\$ 23.590,00							
Matéria prima	R\$ 4.003,00											
Pró-labore	R\$ 0,00	R\$ 2.775,00										
Salários	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.652,00									
13º salário	R\$ 0,00	R\$ 135,00	R\$ 238,68									
FGTS	R\$ 0,00	R\$ 120,00	R\$ 212,16									
Comissão sob vendas	-	R\$ 0,00	R\$ 404,40	R\$ 471,80								
Férias	R\$ 0,00	R\$ 45,00	R\$ 79,56									
Móveis e Equipamentos	R\$ 2.279,67											
Energia elétrica	R\$ 0,00	R\$ 250,00	R\$ 350,00									
Uniformes e EPI's	R\$ 630,00	R\$ 240,00	R\$ 0,00									
Internet	R\$ 0,00	R\$ 80,00										
Água	R\$ 0,00	R\$ 50,00										
Contabilidade	R\$ 0,00	R\$ 286,20										
Aluguel	R\$ 2.800,00											
Embalagens de venda	R\$ 0,00	R\$ 1.024,36										
Publicidade	R\$ 0,00	R\$ 200,00										
Limpeza	R\$ 30,00											
Taxas/alvará/registros	R\$ 1.300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de gestão	R\$ 91,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impostos sobre vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.207,13	R\$ 1.408,32								
Reforma sala comercial	R\$ 5.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferramentas	R\$ 952,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fachada	R\$ 1.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenção	R\$ 0,00	R\$ 100,00										
<b>Total de pagamentos</b>	R\$ 18.585,97	R\$ 15.918,23	R\$ 18.772,16	R\$ 18.772,16	R\$ 18.772,16	R\$ 18.772,16	R\$ 18.772,2	R\$ 18.772,16	R\$ 18.772,16	R\$ 18.772,16	R\$ 18.772,2	R\$ 19.040,75
<b>Saldo Final</b>	R\$ 16.414,03	R\$ 10.605,80	R\$ 12.053,64	R\$ 13.501,47	R\$ 14.949,31	R\$ 16.397,15	R\$ 17.844,98	R\$ 19.292,82	R\$ 20.740,65	R\$ 22.188,49	R\$ 25.321,32	R\$ 29.870,57

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.8.6 Projeção Patrimonial

Nesta seção são apresentados os balanços patrimoniais dos três anos iniciais da empresa, detalhados mês a mês, demonstrando a posição patrimonial e financeira em que a empresa estará nestes períodos.

Quadro 24– Balanço Patrimonial ano XI1.

<b>Ativos</b>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Ativos Totais</b>	R\$ 51.294,90	R\$ 58.469,84	R\$ 62.790,84	R\$ 67.111,84	R\$ 71.432,84	R\$ 75.753,85	R\$ 80.074,85	R\$ 84.395,85	R\$ 88.716,85	R\$ 93.037,86	R\$ 99.953,57	R\$ 106.600,70
<b>Ativos Circulantes</b>	<b>R\$ 24.166,9</b>	<b>R\$ 31.569,8</b>	<b>R\$ 36.118,7</b>	<b>R\$ 40.667,7</b>	<b>R\$ 45.216,7</b>	<b>R\$ 49.765,6</b>	<b>R\$ 54.314,6</b>	<b>R\$ 58.863,6</b>	<b>R\$ 63.412,6</b>	<b>R\$ 67.961,5</b>	<b>R\$ 75.105,2</b>	<b>R\$ 81.980,3</b>
<b>Disponível</b>	<b>R\$ 16.414,0</b>	<b>R\$ 10.605,8</b>	<b>R\$ 12.053,6</b>	<b>R\$ 13.501,5</b>	<b>R\$ 14.949,3</b>	<b>R\$ 16.397,1</b>	<b>R\$ 17.845,0</b>	<b>R\$ 19.292,8</b>	<b>R\$ 20.740,7</b>	<b>R\$ 22.188,5</b>	<b>R\$ 25.321,3</b>	<b>R\$ 29.870,6</b>
Caixa	R\$ 16.414,0	R\$ 10.605,8	R\$ 12.053,6	R\$ 13.501,5	R\$ 14.949,3	R\$ 16.397,1	R\$ 17.845,0	R\$ 19.292,8	R\$ 20.740,7	R\$ 22.188,5	R\$ 25.321,3	R\$ 29.870,6
<b>Clientes</b>	<b>R\$ 0,0</b>	<b>R\$ 10.110,0</b>	<b>R\$ 11.795,0</b>	<b>R\$ 11.795,0</b>								
Duplicatas a receber	R\$ 0,0	R\$ 10.110,0	R\$ 11.795,0	R\$ 11.795,0								
<b>Estoques</b>	<b>R\$ 7.752,8</b>	<b>R\$ 10.854</b>	<b>R\$ 13.955,1</b>	<b>R\$ 17.056,2</b>	<b>R\$ 20.157,4</b>	<b>R\$ 23.258,5</b>	<b>R\$ 26.359,6</b>	<b>R\$ 29.460,8</b>	<b>R\$ 32.561,9</b>	<b>R\$ 35.663,0</b>	<b>R\$ 37.988,9</b>	<b>R\$ 40.314,7</b>
Matéria prima	R\$ 0,0											
Produto Acabado	R\$ 7.752,8	R\$ 10.854,0	R\$ 13.955,1	R\$ 17.056,2	R\$ 20.157,4	R\$ 23.258,5	R\$ 26.359,6	R\$ 29.460,8	R\$ 32.561,9	R\$ 35.663,0	R\$ 37.988,9	R\$ 40.314,7
Outros		R\$ 0,0										
<b>Ativos Não Circulantes</b>	<b>R\$ 27.128,0</b>	<b>R\$ 26.900,1</b>	<b>R\$ 26.672,1</b>	<b>R\$ 26.444,1</b>	<b>R\$ 26.216,2</b>	<b>R\$ 25.988,2</b>	<b>R\$ 25.760,2</b>	<b>R\$ 25.532,3</b>	<b>R\$ 25.304,3</b>	<b>R\$ 25.076,3</b>	<b>R\$ 24.848,4</b>	<b>R\$ 24.620,4</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>R\$ 27.128,0</b>	<b>R\$ 26.900,1</b>	<b>R\$ 26.672,1</b>	<b>R\$ 26.444,1</b>	<b>R\$ 26.216,2</b>	<b>R\$ 25.988,2</b>	<b>R\$ 25.760,2</b>	<b>R\$ 25.532,3</b>	<b>R\$ 25.304,3</b>	<b>R\$ 25.076,3</b>	<b>R\$ 24.848,4</b>	<b>R\$ 24.620,4</b>
Móveis e equipamentos	R\$ 27.356,0											
(-) Depreciação Acumulada	-R\$ 227,97	-R\$ 455,93	-R\$ 683,90	-R\$ 911,87	-R\$ 1.139,83	-R\$ 1.367,80	-R\$ 1.595,77	-R\$ 1.823,73	-R\$ 2.051,70	-R\$ 2.279,67	-R\$ 2.507,63	-R\$ 2.735,60
<b>Passivos</b>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Passivos Totais</b>	R\$ 51.294,90	R\$ 58.469,84	R\$ 62.790,84	R\$ 67.111,84	R\$ 71.432,84	R\$ 75.753,85	R\$ 80.074,85	R\$ 84.395,85	R\$ 88.716,85	R\$ 93.037,86	R\$ 99.953,57	R\$ 106.600,70
<b>Passivos Circulantes</b>	<b>R\$ 30.051,33</b>	<b>R\$ 30.865,60</b>	<b>R\$ 28.585,93</b>	<b>R\$ 26.306,27</b>	<b>R\$ 24.026,60</b>	<b>R\$ 21.746,93</b>	<b>R\$ 19.467,27</b>	<b>R\$ 17.187,60</b>	<b>R\$ 14.907,93</b>	<b>R\$ 12.628,27</b>	<b>R\$ 10.617,19</b>	<b>R\$ 8.337,52</b>
<b>Fornecedores a pagar</b>	R\$ 0,00											
<b>Pró-labore</b>	R\$ 2.775,00											
<b>Salários</b>	R\$ 1.500,00	R\$ 2.652,00										
<b>Provisão 13º</b>	R\$ 135,00	R\$ 238,68										
<b>Provisão Férias</b>	R\$ 45,00	R\$ 79,56										
<b>Comissão de vendas</b>	R\$ 0,00	R\$ 404,40	R\$ 471,80	R\$ 471,80								
<b>FGTS</b>	R\$ 120,00	R\$ 212,16										
<b>Despesas Adm</b>	R\$ 0,00											
<b>Energia elétrica</b>	R\$ 250,00	R\$ 350,00										
<b>Aluguel</b>	R\$ 0,00											
<b>Imobilizado a pagar</b>	R\$ 25.076,33	R\$ 22.796,67	R\$ 20.517,00	R\$ 18.237,33	R\$ 15.957,67	R\$ 13.678,00	R\$ 11.398,33	R\$ 9.118,67	R\$ 6.839,00	R\$ 4.559,33	R\$ 2.279,67	R\$ 0,00
<b>Outros custos de produção</b>	R\$ 150,00											
<b>Impostos sob vendas a pagar</b>	R\$ 0,00	R\$ 1.207,13	R\$ 1.408,32	R\$ 1.408,32								
<b>Passivo Não Circulante</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 21.243,57</b>	<b>R\$ 27.604,24</b>	<b>R\$ 34.204,90</b>	<b>R\$ 40.805,57</b>	<b>R\$ 47.406,24</b>	<b>R\$ 54.006,91</b>	<b>R\$ 60.607,58</b>	<b>R\$ 67.208,25</b>	<b>R\$ 73.808,92</b>	<b>R\$ 80.409,59</b>	<b>R\$ 89.336,38</b>	<b>R\$ 98.263,18</b>
Capital Social	R\$ 35.000,0											
Lucros/prejuízos acumulados	-R\$ 13.756,4	-R\$ 7.395,76	-R\$ 795,10	R\$ 5.805,57	R\$ 12.406,24	R\$ 19.006,91	R\$ 25.607,58	R\$ 32.208,25	R\$ 38.808,92	R\$ 45.409,59	R\$ 54.336,38	R\$ 63.263,18

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.8.7 Indicadores de desempenho projetado e análise

Os indicadores de desempenho da empresa são essenciais para o entendimento da sua respectiva situação financeira, sendo ainda uma importante ferramenta para auxiliar na tomada de decisão. A seguir são apresentados os índices que conforme a literatura exposta anteriormente são os mais importantes para gestores e investidores.

Os índices de liquidez, apresentados no quadro 25 demonstram a capacidade de pagamento da empresa. A empresa inicia as atividades com capital circulante líquido negativo em R\$5.884,47, isso se deve ao início das atividades, mas assim que tem início a comercialização dos produtos a empresa começa a caminhar para o equilíbrio financeiro. A liquidez corrente representa a capacidade de pagamento da dívida com terceiros, através de recursos realizáveis, como podemos observar que no primeiro mês de atividade, quando apenas se começa a produção, a empresa não teria disponibilidades suficientes para quitar as obrigações de curto prazo caso necessário, mas já no segundo mês, iniciadas as vendas os valores de direitos e obrigações de curto prazo se tornam equivalentes, posteriormente seguem aumentando mês a mês, e chega ao final deste exercício com uma boa folga no disponível para uma possível liquidação das obrigações.

A liquidez seca exclui do cálculo anterior os estoques, por este motivo esse índice é sistematicamente menor do que o anterior, considerando este, a empresa alcança a equivalência de direitos e obrigações no mês de maio e em dezembro já apresenta folga.

Quadro 25- Índices de liquidez.

Índices de liquidez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Capital circulante líquido	-R\$ 5.884,47	R\$ 704,17	R\$ 7.532,80	R\$ 14.361,44	R\$ 21.190,08	R\$ 28.018,71	R\$ 34.847,35	R\$ 41.675,98	R\$ 48.504,62	R\$ 55.333,25	R\$ 64.488,02	R\$ 73.642,78
Liquidez Corrente	0,80	1,02	1,26	1,55	1,88	2,29	2,79	3,42	4,25	5,38	7,07	9,83
Liquidez Seca	0,55	0,67	0,78	0,90	1,04	1,22	1,44	1,71	2,07	2,56	3,50	5,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quadro 26- Índices de endividamento.

Índices de endividamento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Participação de Terceiros	0,6	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Relação Exigível/PL	1,41	1,12	0,84	0,64	0,51	0,40	0,32	0,26	0,20	0,16	0,12	0,08

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quanto aos índices de endividamento da empresa, a participação de terceiros em janeiro é de 0,6, considerado ideal para o negócio, e diminui mês a mês, conforme são pagas as parcelas do imobilizado. Já na relação exigível/PL, nos primeiros dois meses o endividamento é maior que o capital disponível, devido as saídas de caixa com valor maior e o processo de início das atividades, mas também diminuem conforme são liquidadas as parcelas de pagamento do imobilizado.

Quadro 27- Índices de lucratividade.

Índices de Lucratividade	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Margem bruta	-	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
Margem Operacional	-	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
Margem líquida	-	0,31	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,38	0,38
ROI	-0,27	0,11	0,11	0,10	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,09	0,08

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os índices de lucratividade devem demonstrar a eficiência da empresa em gerar lucros com as vendas, a margem líquida indica que de cada real da receita 0,31 centavos são de lucro. O ROI representa o poder de ganho da empresa, a partir de fevereiro quando começam as vendas o ROI fica positivo 11% , passa por variações e termina o ano em 8%.

Para calcular o payback foi necessário estabelecer uma taxa de retorno, em vista disso a proprietária definiu o percentual de 2,0% ao mês como taxa de atratividade(Taxa Mínima de Atratividade-TMA), levando em conta que uma aplicação de fundo fixo que pode ser feita em uma instituição financeira oferece um retorno aproximado de 1,0% ao mês, então a diferença entre essas taxas foi considerada a taxa de risco do investimento no negócio ao abrir mão de deixar o valor aplicado.

O payback considera apenas a movimentação de valores com origem operacional, então são desconsideradas as parcelas de pagamento do imobilizado, bem como os desembolsos de encargos financeiros realizados. Assim sendo, o prazo de payback demonstra o prazo de retorno do capital investido, e para o cálculo foram utilizados valores líquidos operacionais do caixa transformados em valor presente. Com isso é possível constatar em quanto tempo o valor de R\$35.000 que foi investido retornará.

O cálculo do payback foi feito através da fórmula disponível no Microsoft Excel, e conforme as projeções realizadas, o cálculo foi feito para o primeiro ano de atividades, mas com base neste, através da seguinte conta, considerando valores de VPL constantes e positivos para o segundo ano e dando continuidade a redução do payback, é possível compreender que o investimento feito será zerado no período de 1 ano e 6 meses.

Quadro 28- Cálculo do Payback.

Período/Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Entradas operacionais líquidas	-	R\$ 10.110,00	R\$ 20.220,00	R\$ 21.905,00	R\$ 23.590,00							
Saídas operacionais líquidas	R\$ 16.306,30	R\$ 13.638,56	R\$ 15.285,36	R\$ 15.352,76								
Fluxo de caixa operacional líquido	-R\$ 16.306,30	-R\$ 3.528,56	R\$ 4.934,64	R\$ 6.619,64	R\$ 8.237,24							
Remuneração TMA 2% am.												
VPL fluxo de caixa operacional líquido	-R\$ 15.986,57	-R\$ 3.459,38	R\$ 4.837,88	R\$ 6.489,84	R\$ 8.075,72							
Payback descontado	-R\$ 50.986,57	-R\$ 38.459,38	-R\$ 30.162,12	-R\$ 28.510,16	-R\$ 26.924,28							

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Outro cálculo que pode ser observado no quadro 28 é o indicador de atratividade VPL, para este também considera-se os saldos de caixa operacional dos 12 meses de projeção realizados.

O VPL fica positivo a partir do terceiro mês de atividades da empresa, que é o segundo mês com vendas, e também o primeiro mês em que são recebidas as receitas de vendas a prazo (50%), com este VPL maior que 0, entende-se que o projeto deve ser aceito, pois indica que a taxa interna de retorno é maior que a (Taxa Mínima de Atratividade)-TMA, e que o valor dos recursos, considerados ao longo do tempo resultará em um retorno maior do que o custo do capital.

A Taxa Interna de Retorno-TIR serve para avaliar a rentabilidade de projetos de investimento, para o cálculo desta também foi utilizada a fórmula disponível no Microsoft Excel, e os dados do primeiro ano de atividade, apesar de a TIR ter ficado negativa -1%, é preciso compreender que para fazer este cálculo foi utilizado apenas o primeiro ano de atividade, como o payback leva 1 ano e 6 meses, é somente a partir do segundo ano a TIR se torna positiva.

Quadro 29- Cálculo da TIR.

TIR	
-R\$	35.000,00
R\$	34.499,10
	-1%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O índice de rentabilidade demonstra o percentual de remuneração do valor aplicado, ou seja, quanto de retorno será obtido com este investimento.

Quadro 30- Índices de atividade e rentabilidade.

Rentabilidade	0,64
Giro do estoque (dias)	170
Giro do ativo total	2,75

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

O giro do ativo total é uma comparação entre quanto a empresa vende em relação ao seu total de ativos, e neste caso, quanto maior o índice, melhor para a empresa, pois ela estará gerando cada vez mais vendas, com a mesma base de ativos. Enquanto o giro do estoque ocorre em 170 dias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo tem ganhado cada vez mais atenção no Brasil, muitos empreendem pois surgem oportunidades, mas nos últimos anos o setor foi ainda mais estimulado com a crise financeira, que faz crescer o número de empreendedores por necessidade. Muitos dos negócios iniciados ainda fecham nos primeiros anos de atuação, geralmente por falta de planejamento e conhecimentos básicos de administração.

Logo podemos perceber a importância de realizar um planejamento, e do presente estudo, que tem como objetivo fazer a construção do negócio no papel, projetando os três primeiros anos de atuação, reunindo informações que orientem o empreendedor, tanto para identificar a viabilidade ou não do negócio, quanto para auxiliá-lo após o início da execução do plano caso seja viável.

Sendo assim, o principal objetivo deste plano é verificar a viabilidade da abertura de uma loja de acessórios infantis no município de Chapecó- SC, através da elaboração de um plano de negócios. Para tanto foi necessário a elaboração de um plano operacional, uma análise ambiental, a aplicação de uma pesquisa mercadológica, a elaboração de um plano de marketing, e também um planejamento financeiro e orçamentário, para por fim analisar e apurar a viabilidade do negócio.

Cabe destacar que todos os objetivos propostos foram alcançados, reunindo informações e pesquisas, que foram essenciais para a construção da estrutura que a empresa pretende ter, como almeja se posicionar no mercado, sua missão, visão e valores, traçando não o caminho mais fácil, mas o considerado mais adequado para maximizar as chances de sucesso, visando não tão somente obter lucros com a atividade mas também proporcionar ao cliente os produtos que eles desejam, bonitos, confortáveis, diferenciados, com preço justo e bom atendimento.

Análise ambiental mostrou que existem vários concorrentes neste ramo, que oferecem produtos diferentes, em qualidade e variedade, deixando claro que para obter sucesso neste ramo é necessário adotar uma estratégia de diferenciação e oferecer algo a mais para os clientes, a fim de conquista-los e fideliza-los.

A pesquisa de mercado foi essencial, pois evidenciou as preferências e hábitos de consumo do público alvo, demonstrando que os consumidores estão cada vez mais exigentes, pois apesar de estarem dispostos a pagar mais por um produto bonito e de qualidade, elencaram também o preço como fator bem importante, demonstrando que procuram por um preço consideravelmente justo.

Com o plano de marketing foi possível definir os melhores métodos e meios para alcançar os objetivos da empresa, e para obter uma posição de destaque em relação aos concorrentes, a pesquisa de mercado deixou claro que além de acessórios para meninas, a procura por acessórios para os meninos tem aumentado, norteando a empresa a desenvolver mais produtos voltados para os meninos para complementar o mix de produtos.

No plano financeiro, as projeções foram elaboradas com base na capacidade produtiva da empresa em seu tamanho inicial, foi utilizada uma base média de vendas, considerada realista, levando em consideração também o fato de que atualmente já possui uma cartela de clientes formada na região.

As análises feitas através do plano financeiro demonstraram que o payback do investimento inicial ocorre em 1 ano e 6 meses. A empresa demonstra resultados positivos a partir do primeiro mês de comercialização dos produtos, ainda conforme paga as parcelas do imobilizado, vai reduzindo o capital de terceiros e caminha para uma folga financeira.

Apesar da viabilidade, as projeções demonstram que a empresa tem uma capacidade produtiva que não será totalmente aproveitada somente com a loja, por isso fica aberta a possibilidade de trabalhar em conjunto com uma loja virtual, visto que não teriam tantos custos a mais para implementar essa opção, e assim a empresa consegue aproveitar melhor os recursos disponíveis, aumentando a lucratividade da empresa. Além disso vai de encontro ao objetivo da empresa, que é alcançar clientes de toda a microrregião de Chapecó.

Por fim, a elaboração deste plano deixa claro que ser empreendedor não é uma tarefa fácil, e exige de quem assume este desafio muito conhecimento, habilidade, paciência e principalmente dedicação.

## REFERÊNCIAS

ACIC (Chapecó). **Chapecó: uma cidade de oportunidades**. 2017. Disponível em: <<https://acichapeco.com.br/noticias/chapeco-uma-cidade-de-oportunidades>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

AUDACES (Florianópolis). **Peça-piloto: garantindo a perfeição da peça**. 2013. Disponível em: <<https://www.audaces.com/peca-piloto-garantindo-a-perfeicao-da-peca/>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO-ABRAVEST. **PANORAMA DO SETOR: Panorama Geral do Setor**. São Paulo. 2018. Disponível em: <<http://abравest.org.br/site/abравest-2/panorama-do-setor/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 8. ed. Florianópolis: Ufsc, 2012. 315 p. Coleção Didática.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 336 p.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: Estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri-sp: Manole, 2012. 468 p.

DEGEN, Ronald Jean. **EMPREENDEDOR: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson, 2009. 440 p.

DOLABELA, Fernando. O Plano de negócio e seus componentes. In: FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando; E seus colaboradores. **Boa Idéia! E agora?: Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2000. Cap. 11. p. 164-176.

DORNELAS, José. **EMPREENDEDORISMO: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. Curitiba. IBQP, 2014.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo 2015**. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acesso em: 27 dez. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <[http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2016.** 2016. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas\\_de\\_Populacao/Estimativas\\_2016/estimativa\\_dou\\_2016\\_20160913.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2016/estimativa_dou_2016_20160913.pdf)> Acesso em: 02 abr. 2018.

IBOPE, Inteligência. **A Crise Econômica e a Dinâmica das Compras da Família Brasileira.** 2016. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/a-crise-economica-e-o-empoderamento-do-consumidor-como-as-marcas-podem-sobreviver-e-quais-as-tendencias-em-evidencia-neste-cenario/>>. Acesso em: 16 out. 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 766 p.

LIMA, Brendha Rodrigues de et al. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil.** Curitiba: Ibpq, 2016. 208 p. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2017.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 126 p. Disponível em: <<http://unochapeco.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574595/pages/-6>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011. 241 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <[http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book Metodologia do Trabalho Científico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2017

SANTA CATARINA. Edila Gonçalves Botelho. Epagri/cepa. **MRG-Chaçecó.** 2006. Disponível em: <[http://docweb.epagri.sc.gov.br/website\\_cepa/Dados\\_regioes/Chapeco.pdf](http://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cepa/Dados_regioes/Chapeco.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SEBRAE; DIESSE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 2015. 7ª Edição. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena-empresa-2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena-empresa-2014.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2017.

SEBRAE. **Santa Catarina em Números:** Chapecó. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Chapeco.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

SEBRAE. **Segmento de vestuário infantil é mercado crescente no País.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-vestuario-infantil-e-mercado-crescente-no-pais,3c864dee85367410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 out. 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** 2016. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2017.

SEBRAE; UGE. **Participação nas micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2014. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2017. 304 p.

SOARES, Jussara. **Segmento de roupas infantis cresce junto com as crianças**. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/05/1885675-segmento-de-roupas-infantis-cresce-junto-com-as-criancas.shtml>>. Acesso em: 15 out. 2017.

ZIKMUND, William G.; BABIN, Barry J.. **Princípios da Pesquisa de Marketing**: Tradução da 4ª Edição Norte-Americana. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios**: elementos constitutivos e processo de elaboração. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2011. 332 p.

**APÊNDICE A-** Instrumento de coleta de dados**Questionário de Viabilidade Mercadológica**

Olá! Sou acadêmica da 10ª Fase de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó, e estou estudando a viabilidade para abertura de uma loja especializada em acessórios infantis (Acessórios de cabelo, Sapatinhos, Babadores, entre outros) na cidade de Chapecó-SC, conto com a sua participação!

**OPCIONAL:** Ao final do questionário, informe nome e telefone caso queira concorrer a um kit com 6 laços de cabelo. O sorteio será realizado após o alcance das respostas necessárias para o estudo e o resultado será divulgado no Facebook na página Charme Faixas by Keila Müller.

Os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos, e nenhuma informação pessoal será divulgada (exceto o nome do ganhador(a) do sorteio).

Desde já agradeço pela participação.

1) Você costuma fazer compras em Chapecó-SC?

( ) Sim

( ) Não

2) Você tem filhos?

( ) Não

( ) Sim. Quantos? \_\_\_\_

3) Você compraria acessórios infantis para seus filho(a)s ou para presente? Ex.

Acessórios de cabelo(Tiaras, faixas, presilhas), sapatinhos, babadores, toucas. (com imagens)

( ) Sim

( ) Não

4) Em qual município você reside?

\_\_\_\_\_

5) Gênero

( ) Feminino

( ) Masculino

6) Estado Civil

( ) Solteiro(a)

( ) União Estável

( ) Casado(a)

( ) Divorciado(a)/Separado(a)

( ) Viúvo(a)

7) Qual é a sua idade?

- Até 19 anos
- De 20 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 39 a 49 anos
- De 49 a 59 anos
- Acima de 60 anos

8) Qual a sua escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior Completo
- Pós graduação/Mestrado/Doutorado
- Outros: \_\_\_\_\_

9) Qual a sua renda familiar?

- Até R\$ 1.760,00 reais
- De R\$ 1.760,01 a R\$ 3.720,00 reais
- De R\$ 3.720,01 a R\$ 8.800,00 reais
- De R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00 reais
- Acima de R\$ 17.600,01 reais

10) Para quem você compraria acessórios infantis? Pode selecionar mais de uma alternativa.

- Para meus Filho(a)s
- Para Presente
- Outros. \_\_\_\_\_

11) Com que frequência você compraria?

- Cada 15 dias
- Uma vez por mês
- Cada 2 meses
- Cada 3 meses
- Duas vezes por ano
- Uma vez por ano

12) Quanto estaria disposto a gastar por compra?

- Até R\$30
- De R\$30 a R\$50
- De R\$50 a R\$80
- De R\$80 a R\$110
- Acima de R\$110

13) Quanto a localização da loja em Chapecó, qual você prefere?

- Centro
- Quiosque no Shopping
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

14) Quando você compra acessórios, como eles geralmente são? Obs; pode selecionar mais de uma opção. (opções com imagens)

- De cores lisas
- Com pedrarias
- Estampados
- De personagens
- Personalizados (com nome)
- Coleções especiais (Natal, páscoa, festa junina, copa, times etc.)

15) Ao comprar um acessório infantil, qual a importancia de cada item? Preço, Qualidade, Beleza.

Escala: Muito Importante / Importante / Pouco importante / sem importância

16) Qual dos nomes abaixo você considera ideal para a loja?

- Charme Acessórios Infantis
- Ki Charminho
- Kid+ Acessórios
- Di mimos Acessórios
- Boni Kids
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

17) Gostaria de deixar alguma sugestão? De nome pra loja, produtos, etc.

---

**APÊNDICE B-** Matriz SWOT completa.

Matriz SWOT		Importância	Pontos Fortes					Subtotal	Pontos Fracos					Subtotal
			Beleza dos produtos	Qualidade dos produtos	Produtos diferenciados	Experiência no ramo	Localização da loja agrada os clientes		Capacidade de produção baixa	Produção Manual	Depende de mão de obra especializada	Marca Desconhecida	Demora na personalização	
<b>Importância</b>		<del>X</del>	3	2	3	2	3	13	2	2	3	1	2	10
<b>Oportunidades</b>	Demanda	3	3	3	3	2	3	14	3	2	3	1	2	11
	Poucas lojas especializadas	3	3	2	3	3	3	14	1	1	1	1	1	5
	Alto número de turistas no município	2	3	2	3	2	3	13	2	2	1	1	3	9
	Cientes buscando produtos diferenciados	3	3	3	3	1	2	12	1	2	3	1	2	9
	Já possui clientes no município	1	3	3	3	2	3	14	2	1	3	1	1	8
<b>Total</b>		<b>12</b>	15	13	15	10	14	67	9	8	11	5	9	42
<b>Ameaças</b>	Famílias com poucos ou nenhum filho	2	3	2	3	1	2	11	1	1	2	1	1	6
	Aluguel caro no centro	3	3	3	3	2	3	14	3	2	2	1	1	9
	Concorrência indireta	3	3	1	3	3	3	13	2	1	3	2	1	9
	Crise Econômica	1	3	2	3	2	2	13	1	2	2	2	1	7
	e-commerce	1	3	2	3	2	3	13	1	1	2	2	1	7
<b>Total</b>		<b>10</b>	15	10	15	10	13	63	8	7	11	8	5	39

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.