

VENDAS IN LOCO: PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA NO RAMO DE VESTUÁRIO

MARIANA CRISTINA SILVA MELON

GILBERTO CLOVIS ANTONNELI

Resumo

Devido ao crescimento do mercado varejista de confecção, o presente trabalho teve por objetivo elaborar um plano de negócios de uma empresa de vestuário localizada na cidade de Maringá-PR, onde sua principal estratégia de vendas é o atendimento domiciliar e a rede de vendedoras. Para tal fim, foi realizada uma pesquisa com fontes primárias e secundárias na qual foram analisadas as preferências dos consumidores. Além disso, o trabalho conta com o detalhamento teórico de tópicos importantes para a elaboração do mesmo, tendo como exemplo o Plano de Marketing, a Análise Estratégica, o Plano Operacional, a Análise Financeira dentre outros itens de cunho estratégico, operacional e técnico, afim de aprimorar o estudo. A Matriz SWOT teve papel fundamental na Análise Estratégica, apontando os principais aspectos táticos para a concepção do negócio. A escolha da cidade em questão, se deu pelo fato de que a mesma retém a maior parte dos clientes, todavia encontram-se consumidores no paraná em geral. Os resultados do estudo foram positivos, apresentando um payback sobre o investimento inicial de R\$78.667,60 de 1,24 anos, a rentabilidade no período de cinco anos foi de 579,18%, e a taxa interna de retorno de 118,08%, superando assim a taxa mínima de atratividade de 15%, o que resultou em um projeto viável.

Palavras-chave: *plano de negócios, empreendedorismo, vestuário.*

1. Introdução

A indústria de moda brasileira está em constante expansão. Eventos anuais desse setor alavancam ainda mais o mercado *fashion* que se mostra cada vez mais lucrativo.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), o ano de 2017 apresentou o crescimento em 3,5% na produção do vestuário, onde, 5,9 bilhões de peças foram produzidas e o ano findou-se com venda estimada em 6,71 bilhões de artigos.

A Indústria Têxtil Brasileira é a segunda maior geradora do primeiro emprego em todo país, uma vez que possui um total de 29 mil empresas espalhadas em território nacional. Além disso, ela também é considerada a quinta maior produtora têxtil do mundo, o que provoca destaque ainda maior do Brasil no setor.

No decorrer dos últimos anos, o mercado industrial se tornou ainda mais competitivo, o que despertou nas empresas a necessidade de dispor de um diferencial que as destacassem das demais. Com estas condições, organizações empreendedoras que possuem uma gestão estratégica bem definida e alinhada estão à frente das demais, visto que ambas características são imprescindíveis para se alcançar o sucesso.

De acordo com Dolabela (2006), o empreendedor pode ser definido como o “motor da economia” e “agente de mudanças”, com características natas como o de ser sociável. O empreendedorismo é algo intrínseco ao ser humano e tem grande importância para a sociedade, pois é através dele que o crescimento econômico ocorre afora tratar-se de uma ferramenta contra o desemprego.

No primeiro trimestre do ano de 2017 foram criados 581.242 novos empreendimentos no país, o maior número registrado desde 2010. De acordo com o Serasa *Experian* (2017), o surgimento de novas empresas é determinado pelo chamado “empreendedorismo de necessidade”, no qual muitos desempregados abrem empresas como geração de renda.

Segundo Kotler (2000), o planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que busca estabelecer a direção a ser seguida pela organização, favorecendo uma melhor interação com o ambiente. Ele engloba o microambiente, referindo-se a parte interna da empresa, analisando as forças, fraquezas, missão, recursos, capacidades e ainda o macroambiente, no que se refere as oportunidades, ameaças, cenários políticos, dentre outros.

A falta de um planejamento estratégico para novas empresas tem se mostrado principal motivo para a falência das mesmas nos últimos anos. De acordo com Oliveira (2002), o planejamento de mercado, estratégias de *marketing* e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter sua competitividade, mostrando-se notória a importância de uma boa estratégia para que um novo empreendimento seja alavancado.

Tendo isso em vista, o presente estudo visa aplicar os conhecimentos do planejamento estratégico e empreendedorismo, para a realização de um plano de negócio de uma empresa do ramo de vestuário.

2. Revisão de literatura

2.1 Empreendedorismo

O mundo corporativo encontra-se cada vez mais competitivo, forçando os empresários a adotarem novos paradigmas e é nesse contexto que o empreendedor ganha destaque. O termo empreendedor possui origem francesa, na qual significa aquele que assume riscos e inicia algo novo. Além do mais, é importante ressaltar que desde a idade média o termo “empreendedor” já se encontrava em uso.

De acordo com Dornelas (2008, p.17), o empreendedor de sucesso possui características além das qualidades de um administrador, e quando somadas, permite o surgimento de uma nova empresa. Ele destacou as peculiaridades de um empreendedor de sucesso como:

- a) Visionários: empreendedores possuem a visão de como será o futuro de sua empresa;
- b) Certeza nas tomadas de decisão: eles não se sentem inseguros ao tomar decisões, principalmente em períodos de adversidade; são indivíduos que fazem a diferença, empreendedores transformam algo abstrato em concreto, agregando valor aos serviços e produtos;
- c) Exploram ao máximo as oportunidades: eles são visionários e acreditam que as boas ideias são geradas daquilo que todos podem ver, porém nem todos conseguem identificar algo que possa transformá-la em algo prático;
- d) Determinados e dinâmicos: eles passam por cima das adversidades e executam suas atividades com total comprometimento;
- e) Dedicados: empreendedores dedicam-se integralmente ao seu negócio, comprometendo seus relacionamentos pessoais e até sua saúde em prol de seu empreendimento.

Além de definir o empreendedor como “o motor da economia”, ele cita também a opinião de outros autores:

[...] O economista austríaco Schumpeter (1934) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Utilizamos muito neste livro, por ser simples e abrangente, a definição de Filion (1991): “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. (DORNELAS, 2008, p.29)

O empreendedorismo de acordo com Chiavenato (2012) retrata o exercício de conceber novos negócios e revitalizar os já existentes, e é por este motivo que muitas vezes a figura do empreendedor é associada a incertezas.

Contudo, apesar das inseguranças relacionadas ao ato de empreender, as características deles sempre superam o medo. Ainda de acordo com o autor, algumas pesquisas definem características intrínsecas a eles, dentre elas:

1. O empreendedor é movido por uma visão de ideias que geralmente não estão disponíveis no mercado;
2. Apesar dos detalhes serem incompletos, os empreendedores possuem uma abordagem clara;
3. O empreendedor é movido por paixão e entusiasmo no que faz;
4. Empreendedores avocam a responsabilidade inicialmente;
5. Eles assumem os riscos de maneira prudente, avaliando custos e encorajando aos outros a ajudar no negócio.

É notório que existem características intrínsecas aos empreendedores que os impulsionam ao sucesso. Todavia, é necessário mais que aptidão para que o empreendimento seja bem-sucedido, como por exemplo um planejamento estratégico traçado corretamente.

2.2 Plano de Negócio

O plano de negócios torna possível a identificação dos aspectos econômicos relevantes para a organização, tal qual os mercadológicos, socioculturais e estratégicos, afetando diretamente no sucesso ou fracasso de um novo empreendimento.

Bernardi (2012) alega que não existem certezas que o empreendimento será um sucesso, entretanto encontram-se estratégias e planejamentos para aumentar a probabilidade de o negócio obter êxito.

Dornelas (2008) cita que não existe uma fórmula específica e engessada para a realização do plano de negócios, visto que cada empreendimento é diferente e possui suas próprias particularidades, o que torna inviável um único modelo padrão para a elaboração do mesmo. Entretanto existem alguns tópicos a serem seguidos para facilitar e auxiliar em sua concepção.

Dolabela (2006) sugere que se inicie pela análise de mercado seguido pela definição estratégica de marketing. Em terceiro lugar estrutura-se a empresa para que a seguir seja

realizado o planejamento financeiro, e por fim o sumário executivo com todas as descrições essenciais para resumir o plano de negócios.

O mesmo autor diz que dados primários são informações nas quais são fornecidas pelo autor, enquanto os secundários são coletados por terceiros deixando aberto ao público, inicialmente investigam-se os dados secundários, e caso não sejam suficientes são coletados os primários.

De acordo com Rosa (2013):

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2013, p.13)

O autor estabelece as quatro etapas menores do planejamento como: Análise de Mercado; Plano de *Marketing*; Plano Operacional; Plano Financeiro; e Avaliação Estratégica.

Definido isso, o autor expressa que o planejamento estratégico se trata de um processo contínuo com o maior conhecimento do futuro abrangido, onde são tomadas decisões que envolvem riscos e organização sistemática das atividades e que através de um *feedback*, é possível medir os resultados obtidos por meio desses vereditos.

Ele também cita, que o índice das empresas que fecham em menos de dois anos de negócio é de 24,4%, entretanto esse índice vem diminuindo no decorrer nos últimos anos, devido a maior atenção dada ao planejamento estratégico. Entretanto, apesar da importância do plano de negócios para uma boa gestão, é ainda mais significativo traçá-lo corretamente, pois um planejamento feito de maneira errônea é pior do que a própria falta de planejamento.

Sendo assim, é notável que o planejamento estratégico se trata de uma ferramenta fundamental para a concepção de um empreendimento de sucesso, pois apesar de não existir garantias de que uma empresa será bem-sucedida, através dele é possível prevenir riscos que poderiam ser tomados senão fossem previamente previstos.

2.2.1 Análise de Mercado

De acordo com Kloter e Keller (2006), empresas bem-sucedidas, aproveitam para lucrar em cima de necessidades não atendidas por outras empresas, sendo assim, é notório que a análise de mercado se trata de uma das fases mais importantes do planejamento estratégico, é

através dela que será possível avaliar qual é o objeto desejo dos clientes e garantir o destaque no mercado.

2.2.2 Plano de Marketing

Dolabela (2006, p.163), define o *marketing* como:

O Plano de *Marketing* é um planejamento do marketing mix (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa — mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá. O Plano de *Marketing* deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos. O Plano de *Marketing* disciplina o planejador, levando-o a colocar ideias, fatos e conclusões de maneira lógica. (DOLABELA, 2006, p.163)

Kloter (2006), diz que o *marketing* consiste na identificação e a satisfação das necessidades humanas, suprindo elas de maneira lucrativa. A *American Marketing* o define como uma função organizacional e um conjunto de processos que circundam a concepção, o diálogo e a entrega de valor para o cliente, visando também o relacionamento com eles, para que haja um beneficiamento mútuo.

2.2.3 Plano Operacional

O plano operacional da definição das distribuições entre os setores, clientes e recursos dentro da empresa, isso é organizado através de um *layout*. Esse arranjo físico, quando bem estruturado, resulta diversos benefícios, como o aumento da produtividade, diminuição do desperdício, melhoria na comunicação, dentre outros. (ROSA, 2013).

2.2.4 Plano Financeiro

Esta etapa do planejamento estratégico se trata de um dos passos mais importantes e complexos do plano de negócios, nela define-se qual será o investimento total de recursos necessários para a empresa funcionar, distingue-se também, os custos, despesas, projeções de venda e sua rentabilidade.

O plano financeiro deve retratar numericamente aquilo que foi descrito nos demais tópicos do plano de negócios. Ele deve demonstrar as projeções futuras, assim como capital de giro, investimento inicial, custo fixo, despesas com vendas, estoque dentre outras. Dornelas (2008), destaca que o investimento inicial incorpora o primeiro valor necessário para a inauguração da empresa. Nele estão inclusos os custos pré-operacionais, abrangendo os gastos

anteriores a inauguração, relacionados a despesas fixas e variáveis, assim como os associados a infraestrutura da empresa. O autor também detalha sobre o capital de giro, e o define como o valor necessário para manter o ciclo operacional da empresa.

Através disso, é necessário avaliar se vale ou não a pena investir dinheiro no negócio, a vista disso alguns cálculos são imprescindíveis para que o risco do investimento diminua, dentre eles destacam-se: taxa mínima de atratividade (TMA), valor presente líquido (VPL), *payback*, taxa interna de retorno (TIR) e o índice de lucratividade.

2.2.5 Indicadores e parâmetros econômicos

Taxa mínima de atratividade: Se trata do tempo mínimo de retorno médio esperado pelos investidores, Souza e Clemente (2004) define o TMA como a melhor alternativa de investimento que possui um menor risco para a aplicação do capital, é nela que o empresário irá se basear nas tomadas de decisão. Ela se refere a tarifa fixa de juros que representa o valor do dinheiro no tempo, tratando-se da taxa mínima de atratividade quando associada a avaliação de um projeto de investimento.

Para a definição do TMA, existem vários critérios que podem ser levados em consideração. Dentre eles, pode-se analisar a taxa de Certificados de Depósitos Interbancário (CDI), determinando assim, o TMA com um valor maior que o do CDI, uma vez que existem riscos intrínsecos ao investir em um novo empreendimento, o que torna mais vantajoso e seguro o investimento bancário caso o TMA seja menor.

Valor presente líquido: O método do VPL se caracteriza por calcular o fluxo de caixa descontado para que seja estimado o valor presente. Através dele, é possível quantificar a real vantagem do investimento, Marshal Junior et al. (2014) afirma que se o VPL for maior que zero o valor presente somado aos fluxos futuros superaram o investimento inicial, caso contrário o projeto não é vantajoso.

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

Onde:

FC: fluxo de caixa no período t;

t: é o enésimo período no tempo em que o dinheiro será investido no projeto (começa no período 1, quando há efetivamente o primeiro fluxo de dinheiro);

n: é o número de períodos;

I: é o custo do capital;

i: taxa de atratividade.

Payback: O *payback* representa o tempo necessário para que seja recuperado o investimento inicial do projeto, sendo assim, quanto maior for o fluxo de caixa da empresa, mais rápido será recuperado os investimentos e menor será seu *payback*. O *payback* descontado por sua vez, considera o valor do dinheiro no tempo, somando os futuros fluxos de caixa junto com a taxa de aplicação no mercado financeiro, ele pode ser encontrado através da Equação 1, determinando o valor de t , fazendo o valor do VPL igual a zero e a taxa de atratividade definida.

Taxa interna de retorno: Marshal Junior et al. (2014) a apresenta como a taxa de retorno que se espera do empreendimento, resultando em um valor presente líquido igual a zero, ou seja, a taxa limite de TMA possível para que o fluxo de caixa seja zerado. Se a TIR for maior que o TMA, o projeto dever ser aceito, caso contrário não.

Índice de lucratividade: Cavalcante (2016) a estabelece como a razão entre o valor presente das entradas líquidas de caixa do projeto e o investimento inicial.

Para a realização do cálculo, é importante apurar a taxa mínima de lucratividade k da empresa.

O índice de lucratividade pode ser definido matematicamente na Equação 2:

$$I = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{Rt - Dt}{(1+k)^t} + \frac{S_t}{(1-K)^t}}{I_0} \quad (2)$$

Onde:

Dt: Receitas Operacionais do ano t (faturamento bruto no ano t);

Rt: Despesas Operacionais do ano t (custos variáveis de produção mais despesas administrativas e comerciais);

k : é a taxa mínima de rentabilidade exigida dos projetos de investimentos para que sejam implantados ;

T: é a duração esperada do projeto;

t : tempo do período analisado do projeto;

St: O valor residual do investimento ao final de sua vida útil;

I₀: Valor do investimento Inicial.

Rentabilidade: Conforme Matarazzo (1998) a rentabilidade diz respeito a lucratividade que a empresa proporciona em detrimento aos investimentos totais, sendo ela uma medida da geração do lucro da empresa. Para o cálculo da rentabilidade é utilizada a Equação 3.

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Lucro Total}} \times 100\% \quad (3)$$

2.2.5 Análise Estratégica

A avaliação estratégica se trata de uma análise simples, porém imprescindível para o planejamento estratégico. Ela é realizada através da matriz SWOT, onde analisa-se as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do negócio.

Matriz SWOT: Segundo Rodrigues et al (2005), a análise SWOT foi criada por Kennet Andrews e Roland Cristensen, ambos professores de *Harvard Business School*, sendo empregadas em seguida por diversos acadêmicos. A mesma, estuda quatro variáveis que analisam a competitividade de uma organização, sendo elas: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A partir delas é possível alinhar os pontos fortes da empresa com os fatores críticos, aumentando assim, sua competitividade ao longo do tempo.

Kloter (2000) apresenta a análise SWOT como uma ferramenta fundamental para que o empreendedor monitore o ambiente externo e interno e que dessa maneira, possa formular estratégias. A partir dela busca-se utilizar ao máximo as forças da organização assim como melhorar seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades e se proteger das possíveis ameaças.

Segundo Dornelas (2008), deve se adicionar uma mistura de racionalidade e subjetividade, através de um processo simples que possa ajudar o empreendedor a entender a situação do seu negócio.

A Figura 1 a seguir retrata uma matriz SWOT:

Figura 1- Matriz SWOT



Fonte: Pinazza (2018)

A partir da imagem acima e de acordo com Silva Filho (2015) é possível definir:

- Strengths* (forças): Elas dizem respeito as competências da organização. Considera-se força: infraestrutura, marca, foco em qualidade e excelência, fidelização dos clientes dentre outros.
- Weaknesses* (fraquezas): No que concerne às forças internas da organização, são consideradas fraquezas os pontos nos quais a empresa se afasta de seu objetivo, ou não possui uma boa habilidade em determinados aspectos importantes para a organização, como: necessidade de gestão integrada, participação limitada na organização de eventos, falta de pesquisa de mercado, etc.
- Oportunities* (oportunidades): Elas são forças externas à organização que podem influenciar positivamente, entretanto, não são possíveis de controlar.
- Threats* (ameaças): Compreendem às forças externas que não sofrem influência organizacional, entretanto elas podem impactar de maneira negativa a empresa. Pode ser considerado como ameaça a dificuldade de encontrar funcionários capacitados, o aumento dos custos da legislação, a entrada de novas organizações no mercado dentre outros.

3. Metodologia

Segundo Gil (2002, p.17), pesquisa é definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Quanto ao tipo de pesquisa abordada, a pesquisa definida foi a qualitativa que, segundo Triviños (1987), apud Oliveira, (2011):

A abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (TRIVIÑOS, 1987, apud OLIVEIRA, 2011, p.24).

Conforme o item 2.3, os métodos aplicados para a elaboração do seguinte trabalho foram através de pesquisas com as fontes primárias e secundárias servindo de base para a elaboração do plano de negócios. Sendo assim, foram aplicados questionários para os potenciais clientes e revendedoras da loja, analisando desta forma quais seus interesses e se o fato de se tratar de uma loja “ambulante”, ou seja, os clientes são atendidos em sua própria residência, é algo atrativo para os mesmos.

Foi realizada uma análise de mercado, onde foram aplicados questionários para as clientes da empresa, com objetivo de conhecer suas principais exigências, assim como a periodicidade de suas compras. Durante a análise, foram averiguados também os principais concorrentes da empresa, e quais vantagens e desvantagens que a loja possui em relação a eles.

Como estratégia de marketing, utilizou-se de ferramentas digitais, como *instagram* e *facebook*, para auxiliar na disseminação da empresa. Um dos métodos empregados, foi a parceria com digitais *influencers* da região de Maringá-PR, na qual a partir da influência delas, geram-se potenciais consumidores para a empresa.

Através dos dados obtidos do estudo, definiu-se quais estratégias a seguir e por fim foi analisada a viabilidade do negócio através das ferramentas de análise do plano financeiro.

4. Desenvolvimento

Neste tópico serão apresentados os procedimentos utilizados na realização do plano de negócios.

4.1 Apresentação do Negócio

A principal característica da empresa é de ser uma rede de vendedoras ambulantes, ou seja, as vendas são realizadas nas casas das clientes, em seus trabalhos e etc., para que seja

atendido o público que não tem tempo para comprar roupas fora de casa, sendo esse o seu principal diferencial em relação às demais lojas de roupas.

A loja funciona da seguinte maneira: as vendedoras buscam a mercadoria no *showroom* da empresa por um valor previamente estipulado como preço de atacado e, a partir disso, elas estabelecem um valor de venda para as suas clientes. Os acertos são realizados mensalmente, quando o que foi vendido é acertado e o restante é devolvido ao *showroom*, desta forma, as roupas são consignadas a cada vendedora, o que torna a possibilidade iniciarem suas carreiras sem a necessidade de um investimento inicial, além de não precisarem viajar e gastar comprando mercadoria, uma vez que todo o material é proporcionado pela loja. Sendo assim, loja e vendedoras se ajudam mutuamente, pois para a empresa o negócio também é vantajoso pelo fato de criar uma rede de pessoas que revendem seus produtos, gerando lucro e visibilidade para a mesma, e sem possuir gastos com registro, salários, dentre outros.

4.2 Análise de Mercado

4.2.1 Estudo da Clientela

O público alvo é formado por mulheres entre 18 e 60 anos, apresentando somente alguns homens que buscam presentes. A região predominante de vendas é em Maringá-PR, possuindo também, com algumas clientes no Paraná em geral.

A cidade de Maringá-PR tem uma população de aproximadamente 417.000 habitantes, onde, de acordo com o IBGE (2018), 51% dela são mulheres que possuem em média uma renda mensal acima de R\$2.380,00.

Por uso de questionários, serão levantadas as médias em que as clientes gastam ou procuram produtos novos na loja, para que seja possível mensurar o consumo médio das mesmas, realizando então estratégias baseadas neste resultado.

4.2.2 Estudo da Concorrência

Os concorrentes da Mari Melon Boutique são todos aqueles que buscam atender ao mesmo público que a empresa. Dentre eles, os principais concorrentes da loja são:

1. Renner e Riachuelo: duas empresas grandes que estão presentes em *shoppings centers* na cidade de Maringá-PR, elas comercializam diversos estilos de roupas e, por se tratarem de lojas de departamento, possuem um volume grande de mercadoria. Entretanto, a qualidade das peças e o atendimento generalizado e impessoal deixa a desejar.

2. Loja de Atacado e Varejo A: a empresa é forte no mercado atacadista e varejista da região e, além de se tratar de uma concorrente, também é fornecedora para a loja. Atualmente o volume de vendas é alto, entretanto o esgotamento rápido das mercadorias e o preço elevado acabam prejudicando a empresa. Por outro lado, trata-se de um estabelecimento conhecido na região, o que faz com que os clientes desejem aquelas peças independentemente do valor, o que, de certa forma, auxilia a Mari Melon Boutique por trazer visibilidade através das vendas desta marca.

3. *Bonny Concept*: uma das empresas mais fortes no comércio da cidade, os produtos ofertados possuem o mesmo estilo da loja e, além disso, trata-se de uma empresa bem-conceituada, o que a torna uma das principais ameaças para a Mari Melon Boutique. Todavia, seu alto custo e a falta de atendimento personalizado são pontos negativos.

4. Amarelo Manga: empresa altamente renomada, suas peças são diferenciadas, porém são do mesmo segmento e estilo da loja, o que a torna uma grande ameaça, porém o seu preço é elevado e o atendimento acontece somente na loja física, gerando uma vantagem para a Mari Melon Boutique.

Além dos principais concorrentes citados acima, existem outros diversos, pois o setor da empresa é o comércio de roupas, o que é uma atividade comum atualmente.

4.2.3 Estudo dos Fornecedores

Os principais fornecedores se encontram na cidade de São Paulo - SP, especialmente na região do Brás e Bom Retiro por se tratar de um polo de moda e de um local onde existem diversos produtos que possuam tecidos e costuras duráveis, apresentando qualidade e sofisticação a um preço adequado.

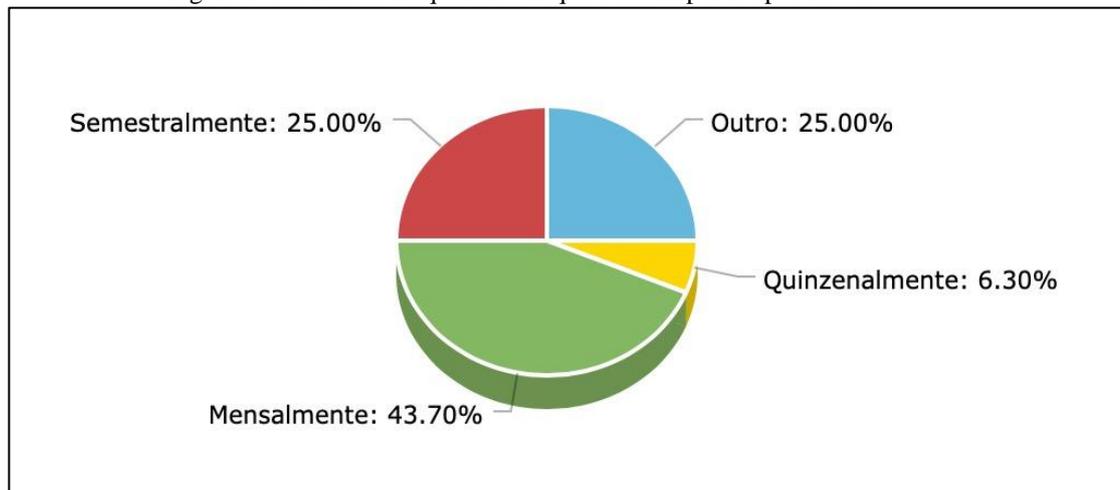
Em Maringá-PR encontram-se alguns fornecedores também, dentre eles estão: Paulinha Real Atacado e Varejo, Pressage e Dondoka.

4.2.4 Pesquisa de Mercado

Para estudar o mercado, foram aplicados questionários contendo 6 perguntas para possíveis clientes da loja. Foram obtidas respostas de 75 clientes.

A primeira questão foi referente ao tempo médio em que as entrevistadas procuravam por roupas novas.

Figura 2- Gráfico de frequência em que buscam por roupas novas



Fonte: Autoria Própria (2018)

Como mostra no gráfico acima, a grande maioria das entrevistadas buscam comprar roupas novas mensalmente, enquanto a minoria procura quinzenalmente.

A segunda questão, dizia respeito à forma de como são expostas as novidades, e se as clientes gostariam de receber as fotos das mercadorias via *Whats App*. Nesse caso, 62,5% das entrevistadas responderam que gostariam de receber as fotos através do aplicativo e 37,5% não gostariam. A terceira pergunta foi referente ao atendimento domiciliar e todas as entrevistadas disseram que ser atendida em suas casas seria um diferencial em relação as demais lojas.

Para a próxima questão, foram estabelecidos alguns preços médios para as roupas e as entrevistadas tinham que opinar se esses preços eram acessíveis ou não. Como resultado, 93,8% responderam afirmativamente. Após, as clientes foram questionadas sobre quais os aspectos que consideram fundamentais ao se comprar roupas. A esta questão, a grande maioria pontuou que preço e qualidade das roupas são pontos fundamentais. Finalmente, foram averiguados quais aspectos eram considerados como um diferencial na hora das compras. De acordo com os dados obtidos, foi possível analisar que o atendimento diferenciado, bem como peças bonitas e atrativas, são os mais importantes para as entrevistadas. No entanto, boa parte delas responderam que atendimento a domicílio seria um diferencial importante.

Além dos questionários aplicados, observou-se também, o comportamento de um perfil em rede social de uma loja semelhante ao modelo proposto no presente trabalho.

4.3 Plano de Marketing

Como os produtos comercializados se tratam de roupas, a definição de um valor fixo se torna inviável. Sendo assim, foi estabelecido que o valor de atacado será metade do valor de varejo, para que, desta forma, as vendedoras possam definir os preços de venda de maneira lucrativa e justa para as clientes.

A principal característica da empresa é a venda de maneira ‘ambulante’, na qual as clientes são atendidas de maneira praticamente exclusiva em suas casas, ou também, recebem a mercadoria através de uma sacola consignada, atingindo desta forma aquelas que não possuem tempo para comprar roupas em lojas convencionais. Toda a rede de vendedoras trabalha desta forma.

A Figura 3 exibe a logomarca da empresa:

Figura 3- Logomarca



Fonte: Autoria própria (2018)

Foram estudadas algumas estratégias de divulgação em redes sociais, uma delas é através do patrocínio no *instagram* e *facebook*, o que traz um **retorno bom** em relação a disseminação do nome da loja, uma vez que através desta divulgação, ocorre a apresentação da loja para perfis antes não conhecidos. Isso gera uma certa descoberta em relação aos clientes-loja, uma vez que a partir do patrocínio obteve-se o alcance de mais de mil pessoas nas redes sociais.

Outra ferramenta utilizada foi a parceria com digitais *influencers* de Maringá-PR, ela acontece desta forma: as blogueiras recebem os produtos da loja sem pagar por eles e, como retribuição, elas postam sobre a empresa em seus perfis. A vantagem de divulgar desta forma foi analisada pelo fato de que a simples menção da loja por uma digital *influencer* gerou, em menos de uma hora, mais de 40 seguidores no perfil da empresa e, conseqüentemente, vendas foram realizadas através desta divulgação. Sendo assim, esta parceria é uma das ferramentas mais vantajosas para o negócio.

Também se utiliza de bazares (promoções) de tempo em tempo, onde todas as peças da loja são vendidas por preços menores, para que seja liquidado o estoque daquelas roupas que estão há mais tempo na empresa, além de funcionar como um atrativo para as clientes que podem comprar as roupas por um preço menor.

4.4 Plano Operacional

A comercialização será realizada de maneira in loco, no domicílio da cliente, entretanto a distribuição das roupas para as vendedoras acontecerá em um local físico conhecido como *Showroom*.

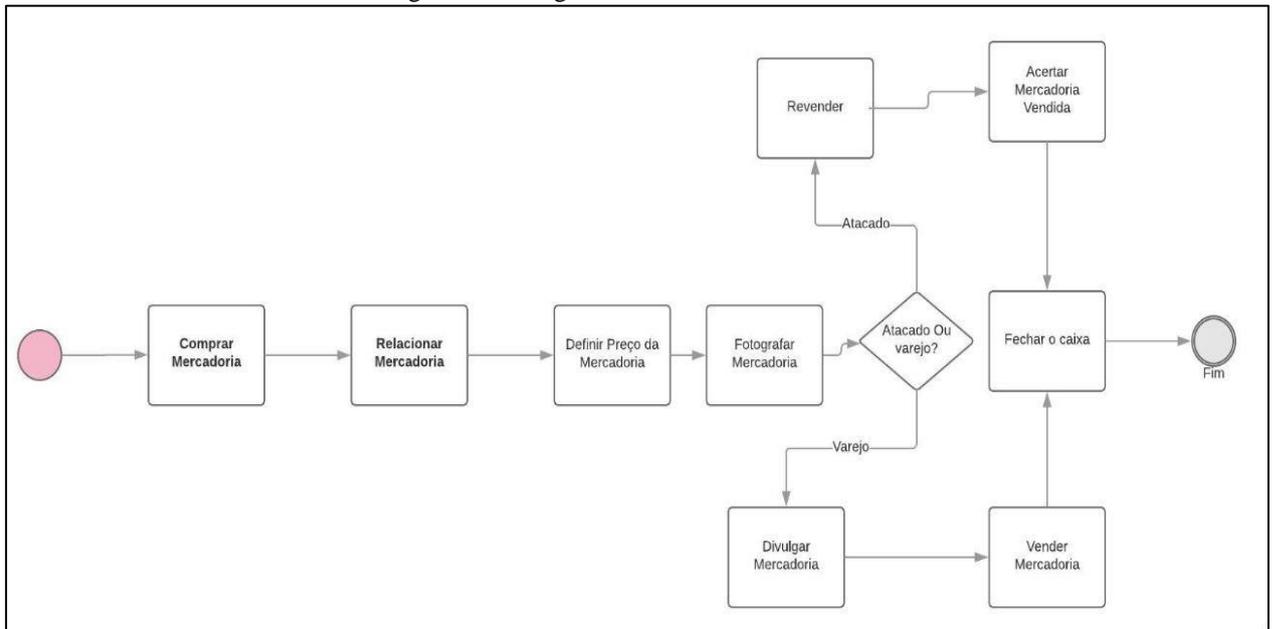
A estrutura do *showroom* é simples, necessitando somente de uma sala com uma estante para estocar as roupas, e outra sala composta por espelho, luzes e um ambiente apropriado para realização de coquetéis ou até mesmo para o atendimento de alguma cliente que queira ser atendida na empresa.

A princípio a empresa contará com três vendedoras sem a necessidade de treinamento, visto que elas não são contratadas da empresa e já trabalham no setor de vendas. As roupas são entregues uma vez por mês (pode ser renovado seu estoque mais de uma vez) e o acerto acontece juntamente com a devolução das peças 30 dias após a consignação, sendo necessário o acerto de no mínimo 50% das peças consignadas.

Como se trata de um tipo de venda não convencional, não existe um horário fixo para trabalhar, os horários são flexíveis e de acordo com a disponibilidade de cada vendedora, criando a possibilidade de trabalhar qualquer dia e horário da semana.

Processo Produtivo: Os processos realizados dentro da empresa são divididos em algumas etapas de acordo com a Figura 4:

Figura 4- Fluxograma Processo Produtivo



Fonte: Autoria própria (2018)

f) Compra das peças: a dona da empresa é responsável pela compra das roupas que serão comercializadas. Normalmente as compras são realizadas na cidade de São Paulo – SP por possuir uma grande diversidade e quantidade de mercadoria. A viagem é realizada através de uma excursão que para diretamente nos pontos principais onde a compra será efetuada.

g) Relação das peças adquiridas: após ser realizada a compra, é necessário fazer uma lista com todas as peças compradas e seus custos.

h) Definição do preço: uma vez relacionada, são calculados todos os gastos realizados na viagem, juntamente com o valor de gasolina (utilizada para realizar a venda) e os demais custos que serão intrínsecos às peças, para que dessa forma seja gerado o preço de venda no varejo e o de venda no atacado.

i) Etiquetação: uma vez definido o preço, são postas as etiquetas nas peças para que elas possam ser distribuídas/vendidas.

j) Fotografia: após serem etiquetadas, as peças são fotografadas para serem posteriormente divulgadas e vendidas.

k) Distribuição para revendedoras: as peças são distribuídas mensalmente para as revendedoras, de maneira consignada.

l) Fechamento de caixa: após um mês de consignação, as peças são devolvidas e é feito o acerto daquilo que foi vendido, tanto das revendedoras quanto da loja em si.

4.5 Plano Financeiro

Nesta etapa levantaram-se os investimentos iniciais como o capital de giro, investimento total e também o demonstrativo de resultados. Para a realização do mesmo foi utilizada a planilha eletrônica “Plano Certo” disponibilizada por Marshal Junior et al. (2014). É importante ressaltar que a análise foi projetada para um período de cinco anos.

A Tabela 1 apresenta os investimentos iniciais necessários para a inauguração da empresa.

Tabela 1: Investimentos Iniciais

Descrição	Quantidade	Unitário	Total
Ar-Condicionado 9.000Btus Frio Consul	1	988,00	988,00
Espelhos	2	250,00	500,00
Tapete	1	250,00	250,00
Iluminação para foto	1	150,00	150,00
Caixa MDF	1	310,00	310,00
Armário de roupas	3	480,00	1440,00
Impressora Argox Etiqueta	1	1.294,00	1294,00
Impressora	1	550,00	550,00
Computador Touch Screen 15.6	1	2.500,00	2500,00
Leitor de Código de Barras	1	119,00	119,00
Caixa de Dinheiro Automática	1	300,00	300,00
Cadeira	1	259,80	259,80
Decoração do ambiente	1	2.000,00	2.000,00
Sofá	1	900,00	900,00
Cafeteira Dolce Gusto	1	300,00	300,00
Total dos investimentos iniciais			11681,00

Fonte: Autoria Própria (2018)

Além dos investimentos iniciais apresentados acima, são necessários investimentos pré-operacionais apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Investimentos pré-operacionais

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Contrato Social	1	362,00	362,00
Instagram	2	250,00	500,00
Facebook	2	250,00	500,00
Registro da marca (INPI)	1	355,00	355,00
Contador	1	300,00	300,00
Total de investimentos pré-operacionais	7		2017,00

Fonte: Autoria Própria (2018)

Calculou-se, também, as despesas fixas necessárias para manter a empresa funcionando, representadas na Tabela 3.

Tabela 3: Despesas Fixas

Descrição	Valor
Seguro	200,00
Alarme	200,00
Aluguel	700,00
Energia Elétrica	200,00
Marketing	500,00
Água	100,00
Telefone	80,00
Internet	80,00
Material de Limpeza	50,00
Contabilidade	300,00
Viagem de compras	300,00
Aluguel do Carro	150,00
Gasolina	150,00
Total de despesas fixas	5139,80

Fonte: Autoria Própria (2018)

Tabela 4: Estoque Inicial

Decrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Roupas Primavera/Verão	320	40,00	2.800,00
Roupas Outono/ Inverno	320	50,00	16.000,00
Sacolas	1000	0,65	650,00

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Tag de Preço	1000	0,20	200,00
Total	2640		29.650,00

Fonte: Autoria Própria (2018)

Além dos investimentos citados, a empresa também necessita de um capital de giro de R\$ 59.650,00 para que seja possível manter as despesas operacionais. Nele encontram-se R\$ 29.650,00 de valores gastos para a compra da primeira mercadoria, somados a um valor de R\$ 30.000,00 necessário para manter o estoque em dia.

Sendo assim, foi necessário um investimento total de R\$ 78.667,50 somando os investimentos iniciais, o capital de giro, a compra de mercadoria para estoque e as despesas fixas.

Foi estimado um faturamento para os primeiros doze meses de atividade da empresa e definiu-se o cenário provável. Para que fosse realizado estes cálculos, utilizou-se de uma tabela já existente de uma loja semelhante a Mari Melon Boutique, entretanto, como a planilha padrão pertencia a uma empresa que só possuía uma vendedora, o valor foi multiplicado por três devido ao fato do presente empreendimento apresentar três vendedoras. A partir deste valor estimou-se o cenário pessimista com 20% a menos e o otimista com 20% a mais. A Tabela 4 a seguir apresenta o cenário provável calculado.

Tabela 4: Faturamento previsto cenário provável

Discriminação	Valor Faturado
Janeiro-2019	27.000,00
Fevereiro-2019	27.600,00
Março-2019	33.800,00
Abril-2019	33.800,00
Mai-2019	35.000,00
Junho-2019	33.800,00
Julho-2019	36.000,00
Agosto-2019	35.000,00
Setembro-2019	35.000,00
Outubro-2019	35.000,00
Novembro-2019	45.000,00
Dezembro-2019	48.000,00

Discriminação	Valor Faturado
Total Faturado	425.000,00

Fonte: Aatoria Própria (2018)

Para que fosse realizado o cálculo dos cenários da empresa, utilizou-se de uma tabela já existente de uma loja semelhante a Mari Melon Boutique, entretanto, como a planilha padrão pertencia a uma empresa que só possuía uma vendedora, o valor foi multiplicado por três devido ao fato do presente empreendimento apresentar três vendedoras.

4.5.1 Indicadores Econômicos:

Na Figura 5 estão representados os resultados que indicam a viabilidade do negócio. O valor presente líquido é maior que zero, desta maneira, conforme descrito no item 2.2.4, o projeto torna-se vantajoso, pois quando somado ao valor presente atual ele supera o investimento. O período de *payback* também se apresenta benéfico, pois mesmo com a correção atualizada, o retorno do investimento será em apenas 1,24 anos; o índice de lucratividade foi de 6,79 e ele se trata da capacidade do empreendimento em apresentar lucros; a taxa interna de retorno (TIR) também descrita no item 2.2.4 é a taxa de retorno que o empreendimento terá que oferecer, se ela for maior que o TMA o projeto é viável, definiu-se como taxa mínima de atratividade (TMA) o valor de 15%, por ser maior que a taxa do CDI (certificado de depósito interbancário) tornando o projeto mais atrativo que o investimento bancário, como a TIR apresentou um valor de 118,08%, o projeto foi considerado viável. Por fim a rentabilidade foi de 579,18%, representando um empreendimento extremamente rentável. Os cálculos foram realizados apresentando um crescimento anual de 20%, assim como um valor anual necessário para suportar o crescimento da empresa.

Figura 5 – Resultados

VALOR PRESENTE LÍQUIDO VPL= \$455.623,30 VIÁVEL!	PERÍODO n = 5 ANOS
PERÍODOS DE PAYBACK PBK= 1,12 ANOS VIÁVEL!	TAXA INTERNA DE RETORNO TIR= 118,08% VIÁVEL!
PERÍODOS DE PAYBACK DRTN= 1,24 ANOS VIÁVEL!	TIR MODIFICADA TIRM= 64,67% VIÁVEL!
ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE IL= 6,79 VIÁVEL!	RENTABILIDADE RENT= 579,18% VIÁVEL!

Fonte: Adaptado de Marshal Junior et al (2018)

4.6 Análise Estratégica

Para a análise estratégica foi criada uma Matriz SWOT, na qual é possível observar os pontos fortes e fracos, assim como os fatores internos e externos do negócio, buscando informações que possam impactar o negócio.

Figura 6 – Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	-Atendimento Domiciliar; -Preço acessível; -Qualidade;	-Não encontram boas vendedoras; - <i>Instagram</i> como ferramenta de venda;
Ambiente Externo	Oportunidades -Baixa Concorrência -Digitais <i>Influencers</i> ;	Ameaças - Lojas grandes e conceituadas como concorrentes;

Fonte: Autoria Própria (2018)

As forças do negócio são aquelas que asseguram as vantagens competitivas do empreendimento em relação aos concorrentes. O atendimento domiciliar é uma das mais importantes, pois o foco das vendas é para pessoas que buscam comprar roupas sem sair de casa, tornando este tipo de atendimento imprescindível. As outras duas forças caminham juntas, pois além do preço ser acessível, as peças possuem qualidade, tornando-se assim um atrativo para os consumidores.

Em contrapartida, as fraquezas da Mari Melon Boutique são relacionadas ao fato de que se trata de uma empresa nova, apresentando assim uma certa dificuldade para ser inserida no mercado, e também a possível complexidade em achar mão de obra qualificada, ou seja, vendedoras habilidosas.

Ao que diz respeito ao ambiente externo, temos as oportunidades e ameaças. Como oportunidade considerou-se o fato da concorrência ser baixa, pois na região não existem muitas empresas que trabalham com esse tipo de atendimento diferenciado, e também o *Instagram* que proporciona uma maior interação com público, resultando em possíveis vendas e fidelização da clientela. Em relação às ameaças, temos novamente a possibilidade de não encontrar mão de obra qualificada, o que é prejudicial para a empresa, pois quanto melhor forem as vendedoras, maior será a receita da organização. Outra ameaça são as lojas de departamento, que apesar de não possuírem o mesmo modelo de negócio, vendem produtos semelhantes e são lojas bem-conceituadas, sendo capazes de apresentar certa ameaça para o empreendimento.

5. Conclusão

A análise de viabilidade no presente estudo denota que o empreendimento é viável. O período de *payback* é de 1,24 anos o que é considerado um tempo pequeno para o retorno total do investimento, o valor do presente líquido é de R\$455.623,30 ao final do 5º ano, o que representa um valor alto. Além disso, a taxa interna de retorno é de 118,08%, sendo maior que a taxa mínima de atratividade, configurando assim um projeto atrativo. Por fim, foi realizada a análise estratégica, apresentando os pontos fortes e fracos assim como as oportunidade e ameaças para a empresa, a fim de avaliar todas as possibilidades e tomar a decisão mais viável para a empresa.

Entretanto, apesar da viabilidade do projeto, é importante ressaltar o cuidado com a estimativa em relação ao lucro, pois foi considerado um valor alto de venda, que pode não atender às expectativas projetadas, tornando talvez futuramente a necessidade de alteração dos preços de venda, conseqüentemente diminuindo o lucro e faturamento. Outro fator crítico, é em relação às vendedoras, visto a dificuldade em encontrar pessoas que estejam realmente engajadas no trabalho.

Com o plano de negócio, foi possível traçar aspectos estratégicos fundamentais para o estabelecimento de uma empresa bem estruturada. Desta maneira, é possível definir que o trabalho obteve resultados positivos, representando assim, a viabilidade do projeto. Todavia são necessários estudos mais aprofundados para uma implantação bem-sucedida do negócio.

Referências

- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). **Perfil do Setor:** Dados gerais do setor referentes a 2017. 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 10 maio. 2018.
- BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão. Fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.
- CAVALCANTE, Francisco (São Paulo). Cavalcanti & Associados. Como Calcular o Índice de Lucratividade. São Paulo: Cavalcanti & Associados, 2016. 10 p. Disponível em: <<http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate2111.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** Dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Manole Ltda, 2012.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** 2. ed. São Paulo: Editora Cultura, 2006. 356 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 225 p.
- DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração.** 3. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998. 709 p. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/362425495/Peter-Drucker-Introducao-a-administracao-pdf>>. Acesso em: 06 maio 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 176 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. (2018). População Maringaense. Maringá: IBGE.
- KLOTTER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 767 p. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/311847677/Administracao-de-Marketing-Kotler-Keller-12a-Edicao-pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2018.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Plano de Negócios Integrado.** Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2014. 239 p.
- MATARAZZO, D.C. Análise Financeira de Balanços. São Paulo, 5ª Ed. Editora Atlas, 1998
- OLIVEIRA, L. M. et al. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002
- SILVA FILHO, Antonio Mendes. **Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos.** Maringá: Revista Espaço Acadêmico, jun. 2015. Mensal. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/28083>>. Acesso em: 28 jun. 2018.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013. 164 p.
- SERASA. **Número de empresas criadas no 1º tri de 2017 é recorde, diz Serasa Experian.** 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/numero-de-empresas-criadas-no-1-tri-de-2017-e-recorde-diz-serasa-experian.ghml>>. Acesso em: 20 maio. 2018.

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Rio de Janeiro. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas.** Rio de Janeiro: Seget, 2014. 8 p. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 22 maio. 2018.

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TÉCNOLOGIA, 8., 2011, Rezende-rj. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica:** um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. São Paulo: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. 11 p. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. Decisões financeiras e análise de investimentos. São Paulo: Atlas, 2004. 5ª edição. 178 p.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **METODOLOGIA CIENTÍFICA:** um manual para a realização de pesquisas em administração. 2011. 73 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2011. Cap. 5. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2018.