

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOYCE MEIRE FRANCO DE OLIVEIRA
LILIAN RAMOS DA ROCHA
MATHEUS DA SILVA GOMES**

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA E-COMMERCE:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE VESTUÁRIO**

**VOLTA REDONDA
2021**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA *E-COMMERCE*:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE VESTUÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do UniFOA, como requisito à obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

Alunos:

Joyce Meire Franco de Oliveira

Lilian Ramos da Rocha

Matheus da Silva Gomes

Orientadora:

Prof.^a Dra. Janaina da Costa Pereira
Torres de Oliveira

VOLTA REDONDA

2021

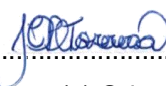
FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA E-COMMERCE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE VESTUÁRIO**

Elaborado por Joyce Meire Franco de Oliveira - Matrícula: 201710922, Lilian Ramos da Rocha - Matrícula: 201620143 e Matheus da Silva Gomes - Matrícula: 201711111 foi apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora via Plataforma *Microsoft Teams*, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Engenharia de Produção.

Aprovada em 24 de junho de 2021.

Banca Avaliadora:



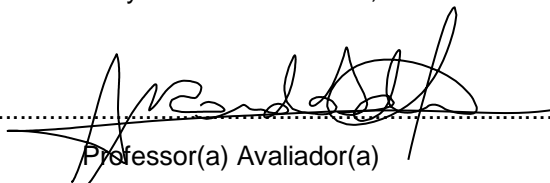
Professora(a) Orientadora(a)

Prof.ª Dra. Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira, UniFOA



Professor(a) Avaliador(a)

Prof.ª Me. Byanca Porto de Lima, UniFOA



Professor(a) Avaliador(a)

Prof. Me. Sergio Ricardo Bastos de Mello, UniFOA

Dedicamos este trabalho a todas as pessoas, amigos e familiares, que de alguma maneira estiveram ao nosso lado durante o período de graduação.

Em especial, aos nossos pais, que sempre contribuíram positivamente nos momentos difíceis, nos dando força para concluir mais uma etapa das nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente a Deus, por ter nos dado força e saúde para concluir este trabalho. A todos os professores, por todo conhecimento compartilhado ao longo desses cinco anos de formação. Em especial, a professora Janaina, que aceitou nos orientar, dando todo o apoio necessário para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Atualmente, com o avanço tecnológico, as empresas estão em busca, a cada dia, de aperfeiçoar seus produtos e serviços para garantir a máxima satisfação dos consumidores. Em meio a constantes mudanças que vêm ocorrendo no mundo, o mercado dos negócios vem se abrindo para novas possibilidades de atuação. O *E-commerce* está ganhando um espaço na vida dos consumidores que buscam adquirir produtos com mais facilidade, qualidade e baixo custo sem precisarem sair do conforto de suas casas. Diante deste cenário, este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, com o objetivo de elaborar um Plano de Negócios para analisar a viabilidade de expandir uma microempresa de vestuário feminino, que está localizada na cidade de Barra do Piraí/RJ, para uma loja virtual. Durante o desenvolvimento do Plano de Negócios foi levantado dados sobre a microempresa e ambiente onde está inserida no mercado, para elaborar o planejamento estratégico, no qual foi utilizado a análise *SWOT*; em seguida, o plano de *marketing* contou com uma pesquisa de mercado, análise dos concorrentes e dos clientes por meio de um questionário *online*, onde demonstraram boa aceitação referente a expansão da loja, assim como as estratégias de *marketing*. E por último, a realização do plano financeiro, onde levantou-se os investimentos, despesas, projeções do fluxo de caixa, demonstrativo de resultado do exercício e os indicadores de viabilidade que indicaram se o empreendimento é viável e terá lucratividade por meio dos cenários: pessimista, realista e otimista. Com o resultado da TIR (Taxa Interna de Retorno) de -2,89% ao mês, para o cenário pessimista, o negócio deve ser rejeitado pelo resultado negativo do indicador. Já o resultado para o cenário realista apresentou rentabilidade de 2% ao mês, e para o cenário otimista a rentabilidade foi de 6,43% ao mês. Portanto, os cenários realista e otimista apresentaram possibilidade de investimento para abertura do *E-commerce*.

Palavras-chave: Mercado *online*. Planejamento estratégico. Viabilidade econômica.

ABSTRACT

Nowadays, with technological advancement, companies are looking forward to improving their products and services to guarantee maximum consumer satisfaction. Amidst the constant changes that have been taking place in the world, the business market has been opening new possibilities of action. E-commerce is gaining space in the consumers lives who seek to purchase products easily, with quality and low cost without having to leave the comfort of their homes. Given this scenario, this work is a case study, with the objective of elaborating a Business Plan to analyze the feasibility of expanding a female clothing store located in Barra do Piraí/RJ, to a virtual store. During the development of the plan, data were collected on the store and the place where it is inserted in the market, to elaborate the strategic planning, in which the SWOT analysis was used; then, the marketing plan included a market survey, analysis of competitors and customers through an online questionnaire, where they demonstrated good acceptance regarding the expansion of the store, as well as marketing strategies. And finally, the realization of the financial plan, which raised investments, expenses, cash flow projections, income statement for the year and the viability indicators that indicated whether the project is viable and will be profitable through the scenarios: pessimistic, realistic and optimistic. With the result of the IRR (Internal Rate of Return) of -2.89% per month for the pessimistic scenario, the business must be rejected due to the negative result of the indicator. The result for the realistic scenario, with a profitability of 2% per month, and for the optimistic scenario, profitability was 6.43% per month. Therefore, the realistic and optimistic scenarios showed the possibility of investment to open E-commerce.

Keywords: Online market. Strategic planning. Economic viability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo empreendedor.....	24
Figura 2: Matriz SWOT.....	29
Figura 3: Modelo simples do processo de marketing	30
Figura 4: Matriz SWOT da microempresa	45
Figura 5: Etapas do Plano de Marketing	47
Figura 6: Etapas do Plano Financeiro	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faturamento anual do E-commerce no Brasil.....	21
Gráfico 2: Vendas por região no Brasil.....	48
Gráfico 3: Top 5 categorias em crescimento desde a pandemia, no Brasil.....	49
Gráfico 4: Participação na pesquisa.....	50
Gráfico 5: Sexo dos participantes.....	50
Gráfico 6: Idade dos participantes.....	51
Gráfico 7: Renda mensal familiar.....	51
Gráfico 8: Cidade dos participantes.....	52
Gráfico 9: Tamanho das roupas dos participantes.....	52
Gráfico 10: Meios utilizados para encontrar as peças.....	53
Gráfico 11: Características priorizadas no produto.....	53
Gráfico 12: Participantes que compraram no E-commerce.....	54
Gráfico 13: Frequência que os participantes compram roupas.....	54
Gráfico 14: Forma de pagamento.....	55
Gráfico 15: Ponto de Equilíbrio.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação por porte	23
Quadro 2: Estruturas do Plano de Negócios	25
Quadro 3: Condições de maior ou menor necessidade de estratégias	32
Quadro 4: Comparativo das plataformas de E-commerces.....	58
Quadro 5: Ações de marketing digital	61
Quadro 6: Estimativa mensal do estoque.....	68
Quadro 7: Estimativa mensal do faturamento	68
Quadro 8: Taxa Selic Mensal	77
Quadro 9: Ponto de equilíbrio.....	78
Quadro 10: Resumo comparativo de indicadores	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo do Investimento Inicial.....	34
Tabela 2: Investimento pré-operacional da microempresa.....	63
Tabela 3: Investimentos fixos da microempresa	63
Tabela 4: Depreciação dos equipamentos	64
Tabela 5: Custo fixo mensal pessimista	64
Tabela 6: Custo fixo mensal realista	65
Tabela 7: Custo fixo mensal otimista.....	65
Tabela 8: Investimento inicial pessimista	66
Tabela 9: Investimento inicial realista.....	66
Tabela 10: Investimento inicial otimista.....	67
Tabela 11: Fluxo de caixa pessimista 1º semestre (R\$).....	69
Tabela 12: Fluxo de caixa pessimista 2º semestre (R\$).....	70
Tabela 13: Fluxo de caixa realista 1º semestre (R\$)	71
Tabela 14: Fluxo de caixa realista 2º semestre (R\$)	72
Tabela 15: Fluxo de caixa otimista 1º semestre (R\$)	73
Tabela 16: Fluxo de caixa otimista 2º semestre (R\$)	74
Tabela 17: Demonstrativo de resultado do exercício mensal pessimista	75
Tabela 18: Demonstrativo de resultado do exercício mensal realista	76
Tabela 19: Demonstrativo de resultado do exercício mensal otimista.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOMM	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
EI	Empresário Individual
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LTDA	Sociedade Limitada
MEI	Microempreendedor Individual
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PE	Ponto de Equilíbrio
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SLU	Sociedade Limitada Unipessoal
SS	Sociedade Simples
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

R\$ Real

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Parecer Consubstanciado do CEP.....	88
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	91
APÊNDICE C – Pesquisa com a proprietária.....	93
APÊNDICE D – Pesquisa de mercado com público-alvo.....	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de Pesquisa	18
1.2	Justificativa	18
1.3	Objetivos	18
1.3.1	Objetivo Geral	18
1.3.2	Objetivos Específicos	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	<i>E-commerce</i>	20
2.1.1	Conceitos de Comércio Eletrônico	20
2.1.2	Evolução do <i>E-commerce</i> no Brasil	21
2.2	Microempresa	22
2.3	Plano de Negócios	23
2.3.1	Estruturas de Plano de Negócios	24
2.3.2	Planejamento Estratégico.....	26
2.3.2.1	Etapas para Elaboração do Planejamento Estratégico	26
2.3.2.2	Análise <i>SWOT</i>	28
2.3.3	Plano de <i>Marketing</i>	30
2.3.4	Plano Financeiro	33
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	39
3.1	Coleta de dados	40
3.2	Amostragem	40
4	ESTUDO DE CASO	42
4.1	Sumário Executivo	42
4.2	A Microempresa	43
4.3	Planejamento Estratégico	43
4.3.1	Missão	44

4.3.2	Visão	44
4.3.3	Valores	44
4.3.4	Análise <i>SWOT</i> da Microempresa	44
4.3.5	Objetivos Estratégicos.....	46
4.4	Plano de <i>Marketing</i>	46
4.4.1	Análise de Mercado.....	47
4.4.1.1	Análise dos Clientes.....	49
4.4.1.2	Análise dos Concorrentes	55
4.4.2	Plataformas para <i>E-commerce</i>	57
4.4.3	Estratégia de <i>Marketing</i>	59
4.4.3.1	Produto	59
4.4.3.2	Preço	59
4.4.3.3	Praça	60
4.4.3.4	Promoção	60
4.5	Plano Financeiro	61
4.5.1	Investimentos	63
4.5.1.1	Investimentos Pré-Operacionais	63
4.5.1.2	Investimentos Fixos	63
4.5.1.3	Custos Fixos Mensais.....	64
4.5.1.4	Investimentos Iniciais.....	66
4.5.2	Estimativa de Estoque e Faturamento	67
4.5.3	Projeção do Fluxo de Caixa	68
4.5.3.1	Fluxo de Caixa Pessimista.....	69
4.5.3.2	Fluxo de Caixa Realista	71
4.5.3.3	Fluxo de Caixa Otimista.....	73
4.5.4	Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).....	75
4.5.5	Indicadores de Viabilidade	77

4.5.5.1	Ponto de Equilíbrio.....	78
4.5.5.2	Payback	79
4.5.5.3	Valor Presente Líquido (VPL)	79
4.5.5.4	Taxa Interna de Retorno (TIR).....	79
5	CONCLUSÃO	82
	REFERÊNCIAS	84

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a tecnologia tornou-se indispensável na vida dos consumidores e empreendedores devido ao cenário de globalização e competitividade que estamos inseridos. Para as empresas o mundo digital é visto como um recurso fundamental para se destacarem no seu segmento, tornando-as mais competitivas e atraentes para seu público-alvo. Com o avanço tecnológico e de informações, o *E-commerce* (comércio eletrônico), destinado a venda de produtos por intermédio da internet está em crescente evolução, o que permite eliminar o deslocamento até as lojas tradicionais.

Diante desse mundo de inovações, uma das maneiras para planejar um novo negócio com mais segurança, como por exemplo, investir em um *E-commerce* como fonte de oferta para produtos/serviços, pode ser a utilização de um Plano de Negócios. Essa ferramenta pode auxiliar quanto a estruturação e viabilização para iniciar um novo projeto ou fazer uma melhoria em um empreendimento já consolidado no mercado.

A utilização de um Plano de Negócios pode ser uma opção para compreender a relação de qualquer tipo de empreendimento com seu mercado, sendo um espaço físico ou virtual. Sua principal função é garantir que empresas nascentes consigam agir estrategicamente no alinhamento de suas ideias através de uma pesquisa detalhada do mercado, dos seus objetivos e metas antes de colocarem em prática suas operações. Dessa maneira, é possível diminuir as incertezas e os riscos em torno do negócio.

De acordo com uma publicação da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM), as vendas *online* deverão crescer cerca de 26% em 2021 em relação ao ano anterior, movimentando cerca de R\$ 110 bilhões no mercado. A maioria dessas lojas virtuais será representada pelas micro e pequenas empresas (MPEs).

Portanto, a questão central deste trabalho é propor a criação de um Plano de Negócios que irá auxiliar a proprietária de uma microempresa, situada na cidade de

Barra do Piraí – RJ, cujo ramo de atuação é o comércio de vestuário feminino, quanto a viabilidade de expandir sua loja física para o *E-commerce* através da elaboração do planejamento estratégico, *marketing* e financeiro para que esse empreendimento tenha um retorno satisfatório.

1.1 Problema de Pesquisa

Como realizar o planejamento, definir as estratégias e comprovar a viabilidade de investir na expansão de uma loja física de vestuário feminino para um *E-commerce* com o desenvolvimento de um Plano de Negócios?

1.2 Justificativa

A justificativa deste trabalho se dá pelo constante crescimento do *E-commerce* e pelo desejo da proprietária em expandir sua loja para o ambiente virtual. Diante disto, se faz necessário desenvolver um Plano de Negócios para um planejamento adequado, diminuindo a probabilidade da empreendedora de tomar decisões precipitadas e ter prejuízos na abertura do negócio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano de Negócios com o propósito de identificar as estratégias, os investimentos iniciais necessários e a viabilidade de expandir a loja física para um *E-commerce*.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir os objetivos a serem alcançados e as características do negócio;

- Definir as diretrizes organizacionais (missão, visão e valores) e avaliar os ambientes interno e externo da microempresa em estudo;
- Elaborar um plano de *marketing* para difundir a marca no comércio eletrônico de acordo com as estratégias traçadas;
- Fazer um levantamento do mercado, identificar os possíveis concorrentes e a posição dos clientes frente a expansão da loja física;
- Realizar uma análise financeira a fim de comprovar a viabilidade para implementação do *E-commerce* por meio dos cenários pessimista, realista e otimista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 E-commerce

2.1.1 Conceitos de Comércio Eletrônico

Como aponta Teixeira (2015, p.22), o conceito de comércio eletrônico vem a ser o exercício da prática comercial de uma empresa por meio de uma ponte de acesso ao seu cliente remotamente, uma ligação eletrônica em que a empresa disponibiliza seus produtos comercializados a uma gama altamente variada de cliente. Ele envolve qualquer forma de transação de mercado por meio do ambiente virtual que elimina quaisquer barreiras físicas auxiliando no aumento à comodidade do consumidor em acessar um produto de qualidade de forma rápida, comparativa e de qualquer localidade com acesso à rede mundial de computadores.

Ainda de acordo com Teixeira (2015, p. 25), o comércio eletrônico é uma ampliação do comércio convencional em que um ambiente virtual possibilita as operações de compra, venda de produtos e prestação de serviços através de meios digitais geridos por programas de computadores e instrumentos de informática, com isso negociando e firmando contratos de atividades à distância.

O comércio eletrônico ou *E-commerce* representa parte do presente e do futuro do comércio. Existem várias oportunidades de negócios espalhadas pela internet, além de muitas que são criadas em todo momento. É bem provável que uma pesquisa de preços na internet traga não só o menor preço, como também melhores condições de bens (TEIXEIRA, 2015, p.19).

Já para Turchi (2012, p. 13), com o advento da *internet*, o ambiente virtual passou a ser visto e almejado pelos grandes empreendedores, que viram nesse novo meio de ligação entre pessoas a oportunidade de ouro para conectá-las aos seus produtos de forma a imprimir uma maior agilidade no processo de crescimento de empresas e negócios.

Durante a década de 90 esses negócios começaram a ser realizados através da web, cenário onde houve um enorme avanço com a inclusão do *marketing* e da evolução tecnológica, a partir daí foram surgindo as empresas pioneiras

do meio, como eBay e Amazon nos Estados Unidos, Alibaba na China e Americanas e Submarino no Brasil (TURCHI, 2012, p.16).

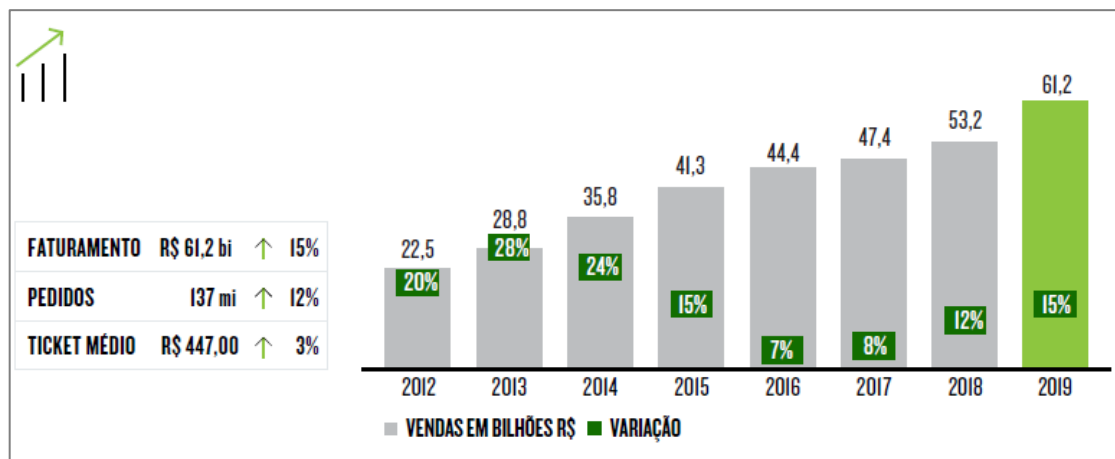
2.1.2 Evolução do *E-commerce* no Brasil

Segundo Teixeira (2015, p.27) com o advento da informática, comerciantes antes limitados pelas questões geográficas puderam expandir suas formas de tratativas e o alcance à novos mercados consumidores. Tudo isso devido à investimentos científicos em novas tecnologias, desenvolvidas durante o período da Segunda Guerra Mundial, como forma de codificar e decodificar mensagens entre exércitos e nações, o que deu cabo a uma corrida de desenvolvimento de novas tecnologias capazes de aumentar a capacidade e a agilidade de comunicação.

Para o autor Teixeira (2015, p. 30), é nítido que o uso dessas tecnologias da informação proporciona o amadurecimento na forma de se fazer comércio e que esses métodos auxiliam os proprietários a divulgarem seus serviços e produtos de forma mais barata. No Brasil, o *E-commerce* vem se estabelecendo como uma nova oportunidade de se fazer negócios, ganhando um maior número de adeptos e investidores ao longo dos anos, influenciando no aumento do faturamento.

Conforme o Gráfico 1 da Climba Commerce (2019) demonstra, a partir do ano de 2017 o comércio eletrônico voltou a ganhar novos ares de esperança com a retorno do crescimento do consumo nesse modo de comércio.

Gráfico 1: Faturamento anual do *E-commerce* no Brasil



Fonte: Climba Commerce (2019)

Segundo a Climba Commerce (2019), a estimativa de crescimento do *E-commerce* no Brasil do ano de 2019 em relação ao ano de 2018 foi de 15%, com um faturamento de R\$ 61,2 bilhões. Já para os próximos anos, a estimativa é que esse número consiga crescer ainda mais.

De acordo com a ABCOMM (2021) essa estimativa existe e é considerada a mais alta em anos, onde o faturamento anual do comércio eletrônico no Brasil deve movimentar cerca de R\$ 110 bilhões em 2021. Essa quantia demonstra um crescimento de 26% em relação ao ano anterior.

Entre os fatores que contribuíram e continuam contribuindo para o crescimento e fortalecimento do *E-commerce* no Brasil inclui-se a contínua entrada de consumidores das classes chamadas de “baixa renda”. Isso se deve ao crescimento do poder aquisitivo dessas camadas da população e à retomada do crédito ao consumidor estimulando a inclusão das classes C, D e que passaram a adquirir produtos incentivados pelos planos de financiamento de longo prazo, e a ter acesso à banda larga. (TURCHI, 2012, p.18).

2.2 Microempresa

De acordo com o Sebrae (2021), seguindo a legislação, uma microempresa (ME) representa qualquer empreendimento, cujo faturamento anual é igual ou inferior a R\$ 360.000,00, ficando abaixo das empresas de pequeno porte (EPP) e acima dos microempreendedores individuais (MEI).

Ainda segundo o Sebrae SC (2021), as microempresas podem ser divididas em cinco categorias distintas: sociedade simples (SS), empresário individual (EI), empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI), sociedade limitada unipessoal (SLU) e por último, sociedade limitada (LTDA).

Os autores Lemes Júnior e Pisa (2019, p. 111), complementam que além dessa classificação das empresas quanto ao enquadramento do seu porte, determinado pelo faturamento bruto anual, outro diferencial das microempresas é a quantidade de funcionários que a mesma emprega para realizar suas atividades.

As definições de microempresa e empresa de pequeno porte (EPP) estão estabelecidas na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que

estabelece os critérios para adesão ao Simples Nacional. Assim, de acordo com a citada Lei, o enquadramento como microempresa ou EPP vai depender da receita bruta anual. (LEMES JÚNIOR; PISA, 2019, p. 111)

O Quadro 1, mostra as classificações de acordo com cada porte e seus respectivos faturamentos anuais.

Quadro 1: Classificação por porte

Classificação	Faturamento Anual
Microempresa (ME)	Até R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
MEI	Até R\$ 81 mil

Fonte: Lemes Júnior e Pisa (2019)

Quanto a quantidade de empregados, o Sebrae SC (2017), diz que para se enquadrar no porte de microempresa do segmento de comércio ou serviços, o estabelecimento não pode ter mais que nove empregados. No caso de ser atividades relacionadas as indústrias, o índice relativo deve ser no máximo de dezenove empregados.

2.3 Plano de Negócios

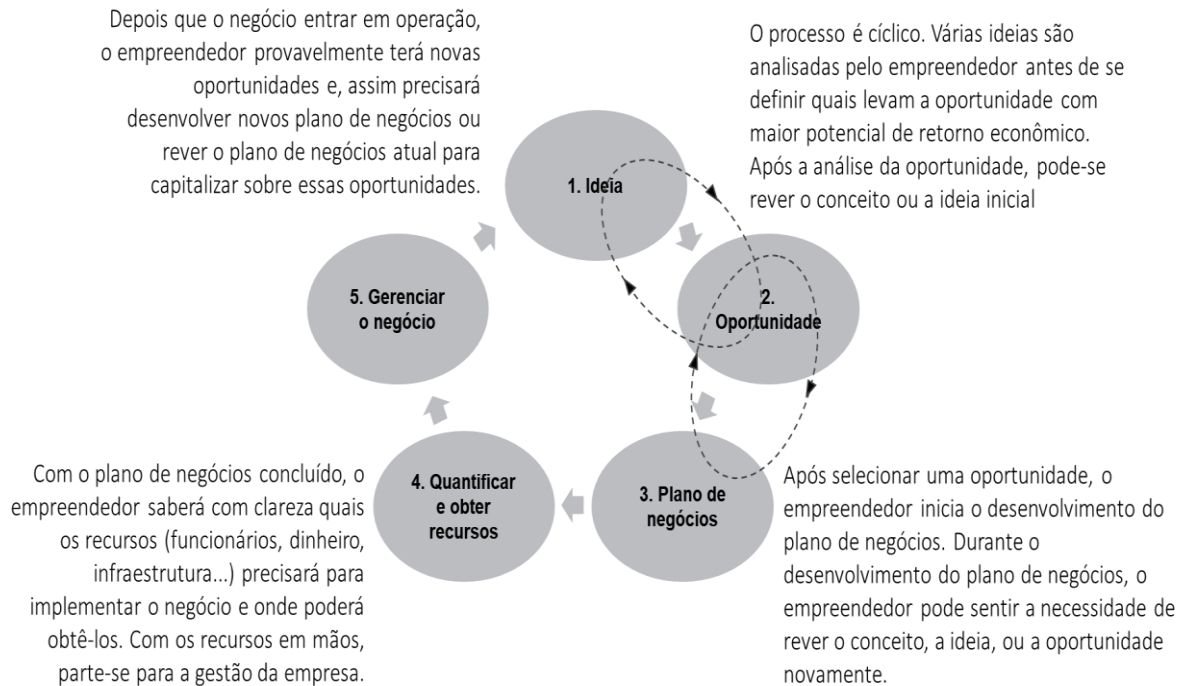
A utilização de um Plano de Negócios é uma das ferramentas primordiais para quem busca empreender de maneira mais segura, eliminando ou reduzindo a probabilidade de eventuais problemas, sendo um estabelecimento físico ou eletrônico.

O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. (DORNELAS, 2016, p. 14).

Conforme os autores Biagio e Batocchio (2012, p. 3), o Plano de Negócios deve ser feito por empresas de qualquer ramo e porte. Através desse plano que a empresa será capaz de recuperar-se de erros futuros. E será por meio dele a primeira incursão da empresa para criar um planejamento estratégico, evitando eventuais erros.

A Figura 1, exibe o ciclo do processo empreendedor, o qual esclarece desde a ideia da empresa, passando pela etapa de elaboração do Plano de Negócios e se conclui com a gestão do negócio.

Figura 1: O processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2016)

Segundo Dornelas (2016, p. 18), a ferramenta pode ser aplicada em qualquer uma das etapas do ciclo de vida de uma empresa, pois auxilia o empreendedor a alcançar o objetivo almejado ou ajuda a empresa a tomar um direcionamento em busca de uma meta.

2.3.1 Estruturas de Plano de Negócios

De acordo com Dornelas (2016, p. 26), para estruturar um Plano de Negócios não há um padrão pré-estabelecido ou metodologia que o empreendedor tenha que seguir para realizá-lo. Um ponto de partida é o planejamento de todas as atividades que deverão ser realizadas para que o negócio funcione. As etapas desse plano serão elaboradas de acordo com as necessidades e características de cada negócio.

O autor Biagio (2013, p. 5) compartilha o mesmo pensamento que Dornelas em relação a estrutura do Plano de Negócios não ser algo rígido no qual exista apenas um formato adequado para as empresas.

Não existe um tamanho ou uma composição ideal ou padronizada para um plano de negócios, e você deverá procurar a formatação mais adequada à sua empresa, dando maior ênfase a determinadas partes, dependendo dos objetivos que o motivaram a escrever o plano de negócios da sua empresa. (BIAGIO, 2013, p.5)

Já para o Sebrae (2013), o Plano de Negócios é composto por nove etapas, onde o ponto de partida começa pelo sumário executivo (que nada mais é do que um resumo de todo o Plano de Negócios elaborado para o empreendimento) e finaliza com o roteiro para coleta de informações.

O Quadro 2, mostra a proposta das estruturas de acordo com os autores Dornelas (2016, p. 26) e Biagio (2013, p. 5) e a sugerida pelo Sebrae (2013).

Quadro 2: Estruturas do Plano de Negócios

Etapas	Dornelas	Biagio	Sebrae
1	Sumário executivo	Capa	Sumário executivo
2	Conceito do negócio	Índice	Análise de mercado
3	Mercado e competidores	Sumário executivo	Plano de <i>marketing</i>
4	Equipe de gestão	Caracterização da empresa	Plano operacional
5	Produtos e serviços	Planejamento estratégico	Plano financeiro
6	Estrutura e operações	Análise de mercado	Construção de cenários
7	<i>Marketing</i> e vendas	Plano de <i>marketing</i>	Avaliação estratégica
8	Estratégia de crescimento	Plano operacional	Avaliação do Plano de Negócios
9	Finanças	Plano financeiro	Roteiro para coleta de informações
10	Anexos	Anexos	-

Fonte: Adaptado pelos autores de Dornelas (2016); Biagio (2013); Sebrae (2013)

2.3.2 Planejamento Estratégico

De acordo com Cruz (2017, p. 10), o problema estratégico para as empresas teve início nos anos de 1950, quando elas começaram a se preocupar com o modo que iriam produzir, o que seria produzido, em qual momento e quantidade para suprir à procura por seus produtos. Ainda segundo o autor, a causa estava relacionada com a falta de sintonia entre o que era produzido e o que era consumido pelo mercado. Diante disso, era uma maneira de saber de antemão onde, de que maneira e quando a empresa deveria realizar suas atividades no futuro.

Segundo o autor Maximiano (2011, p. 125), “planejamento estratégico é o processo de definir a missão e os objetivos da organização, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente e outros fatores”.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2018, p. 17).

Assim sendo, o planejamento estratégico é responsável por detectar os pontos fortes de uma empresa e também os fracos que deixam a empresa mais vulnerável, na busca de alcançar o objetivo almejado, com essa identificação pode-se achar os melhores pontos para se trabalhar a empresa e evoluí-la, gerando assim menores chances da geração de problemas. Através dele também, é elaborado um plano de longo prazo para empresa.

2.3.2.1 Etapas para Elaboração do Planejamento Estratégico

De acordo com Cruz (2017, p. 19), existem inúmeras formas de abordagens para realizar um planejamento estratégico. A seguir, podemos ver as principais etapas propostas, que para o autor, podem ser seguidas pelas empresas.

- 1) Definição de Missão, Visão e Valores: etapa necessária para criar uma identidade para empresa ou rever caso o empreendimento já exista, estabelecendo qual a missão, a visão e política de qualidade que a

empresa terá para garantir seu progresso, no futuro, de melhorias nas atividades do negócio;

- 2) Análise *SWOT*: ferramenta que permite encontrar os pontos positivos e negativos de uma empresa, fazendo assim que sejam aproveitados os pontos positivos e a tentativa de conversão dos negativos;
- 3) Análise de clientes e mercados: nesta fase, é feita a análise de clientes que a empresa já possui e dos clientes em potencial, do mercado em que a empresa está estabelecida ou planeja se estabelecer, assim como a demanda e outras análises. Para se chegar a essas conclusões são utilizadas algumas ferramentas, como por exemplo a matriz BCG¹;
- 4) Análise de concorrência: nesta etapa, acontece a análise dos concorrentes e busca-se elaborar um plano para manter-se preparado para o mercado e suas atualizações, visando o lucro, defesa e convivência com os mesmos;
- 5) Definição da declaração (*statement*) estratégica: trata-se da criação dos objetivos estratégicos da empresa para os próximos três ou cinco anos, tendo revisão a cada doze meses ou com o surgimento da necessidade;
- 6) Criação do plano de três anos: etapa para desenvolver o plano para alcançar os objetivos estratégicos que foram determinados anteriormente. Havendo a necessidade de inspecioná-lo no primeiro semestre e a cada um ano;
- 7) Desdobramento do plano estratégico: etapa para elaborar o detalhamento do plano estratégico após sua criação, com a finalidade de ajustá-lo à realidade financeira na etapa subsequente;

¹ Criada pela empresa de consultoria Boston Consulting Group e idealizada por Bruce Henderson, a matriz BCG, cuja sigla vêm das iniciais da empresa, representa uma ferramenta que permite identificar através de uma análise assídua, quais produtos são mais rentáveis, quais não necessitam de um grande esforço para manutenção e quais não vale a pena investir.

- 8) Análise financeira para adequação do plano estratégico: é feita a análise de viabilidade econômico-financeira do projeto para colocá-lo em execução;
- 9) Alinhar o plano estratégico ao plano operacional – Hoshin: etapa que ocorre o desdobramento do plano estratégico em operacional utilizando a Metodologia DOMP (Documentação, Organização e Melhoria de Processos) que foi baseada na metodologia Hoshin Kanri. Essa ferramenta foi criada pelo prof. Tadeu Cruz, para que a empresa consiga mapear, analisar, modelar, implantar e gerenciar processos de negócio com base no que a empresa traçou de objetivos estratégicos;
- 10) Roteiro para implantação dos planos estratégico e operacional: nesta última etapa acontece a criação de roteiro e cronograma para implantar o plano operacional. Isso deve obrigatoriamente incluir mapeamento, análise, modelagem, implantação e administração dos processos que envolve o negócio.

Ainda segundo Cruz (2017, p. 22), a implementação desse planejamento é algo caro e demorado, por isso, as pequenas e médias empresas precisam ter paciência e boa vontade para realizá-lo, se não os dez passos, pelo menos os mais importantes.

2.3.2.2 Análise SWOT

A análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma das principais ferramentas por detrás do planejamento estratégico, podendo ser utilizada por empresas independente do seu porte ou segmento. Por meio da sua aplicação é possível ter um maior conhecimento sobre o negócio em análise e sobre o mercado em que está inserido através da análise do ambiente interno, onde podemos encontrar os pontos fortes e fracos, e do ambiente externo, através das ameaças e oportunidades.

A Figura 2, demonstra a divisão entre o ambiente externo e interno de acordo com os quatro acrônimos da análise *SWOT*.

Figura 2: Matriz SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Atributos únicos do negócio; Leva em direção aos objetivos	O que a empresa não faz bem e poderia melhorar; Afasta dos objetivos.
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Disponível no mercado; Não explorado pela empresa nem pelos concorrentes; Alinhado à visão e estratégia.	Potencial em prejudicar a performance do negócio; Político, social, econômico ou tecnológico.

Fonte: Sebrae MS (2018)

Segundo Pereira (2010, p. 114) a análise SWOT “tem como objetivo reunir todos os itens considerados como pontos fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”.

Usando a análise SWOT, podemos relacionar sistematizadamente, numa tabela (que designamos por matriz SWOT), quais as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que a empresa está sujeita. O nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. A SWOT procura apresentar uma sobreposição entre o ambiente de negócios (fatores externos) e os recursos da organização (fatores internos). A sua função primordial é sistematizar a análise e, assim, possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (interno e externo), mas também pelas oportunidades emergentes e forças da empresa – para que consiga atingir os objetivos a que se propõe. (SERRA; FERREIRA; TORRES, A.; TORRES, M., 2014, p. 156).

Conforme os autores Chiavenato e Sapiro (2020, p. 129), o principal papel da análise SWOT é a interseção das oportunidades e ameaças externas à intenção estratégica das empresas. Ainda segundo os autores, para fazer essa análise é necessário considerar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos das organizações.

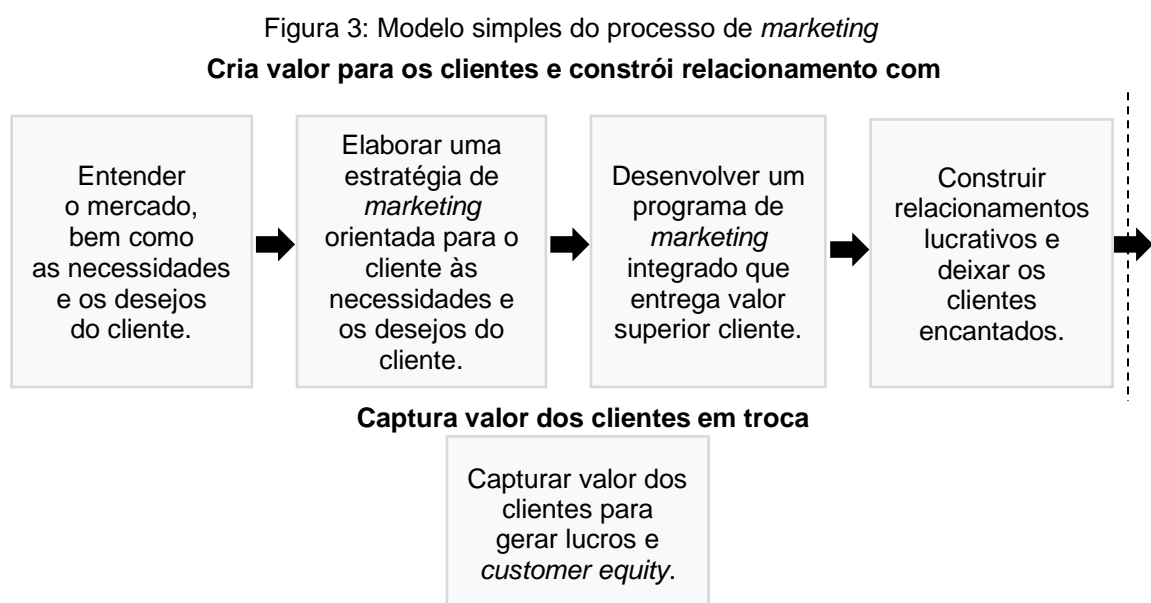
2.3.3 Plano de *Marketing*

Para os autores Kotler e Armstrong (2015, p. 4), *marketing* tem a função de gerenciar o relacionamento com os clientes, com o objetivo de atrair um novo público ou manter e cultivar os atuais, atendendo suas necessidades e entregando satisfação.

O *marketing* é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o *marketing* implica construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos *marketing* como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar valor deles em troca. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 4).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 33), o “*marketing* é uma filosofia de gestão que reconhece que o ponto focal de toda atividade da empresa está no consumidor: aquele que compra os produtos ou serviços da empresa”. Para o autor, o conceito engloba os processos de venda, divulgação, propagação, promoção, distribuição, definição de preço, construção da marca, atendimento ao cliente, buscando atender às expectativas do consumidor, nas quais estão sujeitas a constantes mudanças.

A Figura 3, representa um modelo simples das etapas que constituem o processo de *marketing* desenvolvidos pelos autores Kotler e Armstrong (2015, p. 5).



Fonte: Adaptado pelos autores de Kotler e Armstrong (2015)

Dessa maneira, segundo os autores Kotler e Armstrong (2015, p. 5), é de suma importância elaborar um plano de *marketing* bem ordenado e voltado para o cliente. Assim, a empresa consegue entender a real necessidade e demanda do mercado-alvo, adquirindo relacionamentos mais lucrativos através de produtos que somam mais valor para o consumidor. Outro ponto importante é o fato de tornar as empresas menos vulneráveis às mudanças, em razão de serem previstas antes da abertura do negócio.

De acordo com Dolabela (2006), a análise de mercado, direcionada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, buscando investigar a possibilidade de empreender e, posteriormente, a etapa da estratégia de *marketing*, que está relacionada aos 4Ps do composto de *marketing* (produto, preço, praça e promoção), na qual inclui todo o planejamento necessário que a empresa deverá elaborar para saber como oferecer seus produtos ao mercado-alvo, fazem parte de um plano de *marketing*.

Segundo Gabriel e Kiso (2020, p. 29) “o composto de *marketing* é a ferramenta estratégica que constitui o coração de qualquer plano de *marketing*” Este composto também é conhecido no meio como *marketing* mix formado pelos 4 Ps.

- ✓ Produto: aquilo que satisfaz a necessidade ou desejo.
- ✓ Preço: fator que estabelece as condições da troca.
- ✓ Praça: local que possibilita que a troca aconteça.
- ✓ Promoção: forma de comunicar ao público-alvo sobre produto, preço e praça, estimulando a troca. (GABRIEL; KISO, 2020, p. 29).

Las Casas (2011, p. 8), define plano de *marketing* como uma maneira da empresa determinar seu destino, suas metas e estratégias do composto de *marketing* em sincronia com o plano estratégico do empreendimento. Além disso, o autor enfatiza que elaborar um plano de *marketing* formal é indispensável em qualquer situação, porém dependerá das condições do ambiente que o mercado está inserido para determinar o nível de necessidade de implementar o planejamento. Os principais motivos que influenciam no planejamento são:

- ✓ Características da empresa – o nível de valorização da atividade de planejamento;
- ✓ Natureza do negócio, do *marketing* e do ambiente;

- ✓ Tamanho da empresa, lucratividade;
- ✓ Número de marcas, participação no mercado, investimentos;
- ✓ Taxa de crescimento do mercado, ameaça competitiva, capacidade do mercado. (LAS CASAS, 2011, p. 10).

O Quadro 3 apresenta algumas condições mais favoráveis ou menos favoráveis ao planejamento.

Quadro 3: Condições de maior ou menor necessidade de estratégias

Maior necessidade de estratégia	Menor necessidade
Oferta maior que a procura	Procura maior que a oferta
Produtos diferenciados	Produtos padronizados
Concorrência aguda	Concorrência limitada
Mudanças tecnológicas rápidas	Mudanças tecnológicas lentas
Mudanças rápidas no produto	Mudanças lentas no produto
Mercados dinâmicos	Mercados estáveis

Fonte: Adaptado pelos autores de Las Casas (2011)

Atualmente, com todo o avanço tecnológico que está acontecendo, é importante as empresas não se esquecerem de dedicar uma parte desse planejamento em *marketing* não apenas ao tradicional, mas também ao *marketing* digital para desenvolver suas estratégias.

Para Torres (2009, p. 61) a inclusão da internet como uma parcela para realizar um plano de *marketing*, pensando em elaborar ações integradas que ajudem a utilizar da melhor maneira possível os recursos que as empresas têm disponível, é essencial para qualquer tipo de negócio, já que muitas pessoas usam frequentemente a internet.

De acordo com Gabriel e Kiso (2020, p. 83) “o ambiente digital proporciona diversas novas plataformas para o desenvolvimento de estratégias de *marketing*, como as redes sociais, a busca, a plataforma móvel, displays digitais etc.”

Segundo Las Casas (2019, p.574) o *marketing* digital refere-se a estratégias que as empresas utilizam para se promover e ganhar mais visibilidade na internet. Ainda de acordo com o autor, o *marketing* digital pode ser utilizado dentro do plano de *marketing* como pilar estratégico provendo a empresa globalmente.

Marketing digital é um conjunto de transações eletrônicas que visam a transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor. Incluem-se nisso o uso de *e-mail*, o envio de pedidos para fornecedores via EDI (troca eletrônica de dados), o uso da internet e a prestação de serviços *on-line*, entre outras atividades. (LAS CASAS, 2019, p. 574).

2.3.4 Plano Financeiro

Segundo Dornelas (2016, p. 93), a parte do plano financeiro se traduz em representar, em números, todo o desenvolvimento feito pelo Plano de Negócios, sendo crucial para a saúde da empresa. Envolvendo desde o investimento inicial para o funcionamento do negócio até a especulação de faturamento futuro com um fluxo de caixa alcançado em perspectiva do planejamento financeiro do negócio.

O plano financeiro deve refletir em números toda a estratégia do negócio. Deve mostrar os investimentos necessários e as possibilidades de retorno (e as estratégias de saída para o investidor, caso o plano considere a busca de recursos externos como um objetivo). Deve incluir uma previsão de receitas com horizonte de médio prazo (em média 5 anos). Deve mostrar o prazo para o retorno do investimento com base no fluxo de caixa do negócio (ou área/setor, para o caso de empresas já estabelecidas). Deve utilizar métricas e índices de retorno sobre o investimento para mostrar a viabilidade financeira do negócio. (DORNELAS, 2016, p. 93).

Ainda de acordo com Dornelas (2016, p. 96), a maneira mais eficaz de se desenvolver um plano financeiro referente ao Plano de Negócios adotado pela empresa, é através da utilização de ferramentas práticas de planilhas, criando-se uma estruturação de informação financeira de todos os tópicos necessários para a execução do plano, desenvolvendo vínculos de integração entre essas informações.

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. Dois aspectos fundamentais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de lucros. O planejamento de caixa envolve a elaboração do orçamento de caixa da empresa. O planejamento de lucros envolve a elaboração de demonstrações pró - forma. (GITMAN, 2010, p. 105).

Com o auxílio do plano financeiro pode-se visar a empregabilidade de novos tipos de investimentos, deliberando metas e critérios que aspiram sanar as necessidades econômicas da empresa. São essas necessidades que irão guiar todo

o projeto, e o plano financeiro virá de modo a sustentar as mudanças de forma mais assertiva.

Segundo Dolabela (2006), o planejamento financeiro se divide em três partes principais: a primeira delas é o custo dito como despesas pré-operacionais que se destina a gastos que o investidor do comércio irá ter que desembolsar para que a empresa possa ser desenvolvida; a segunda parte são ditos como os investimentos fixos, que nada mais é que gastos voltados para lograr a obtenção e instalação da parte física do negócio, como máquinas e equipamentos, móveis e imóveis, transporte físico dentre outros; já a terceira e última parte do planejamento financeiro fica em encargo do capital de giro que nada mais é que parte do investimento que irá compor a reserva de capital disponível pela empresa para iniciar suas operações.

Para isso Dolabela (2006) desenvolveu uma planilha, demonstrada pela Tabela 1, que engloba, de forma resumida, todos os gastos e investimentos iniciais que serão necessários para o bom funcionamento da empresa com a implementação do plano financeiro.

Tabela 1: Resumo do Investimento Inicial

Descrição	Valor (R\$)
a. Despesas pré-operacionais	R\$ XXX,XX
b. Investimento fixo	R\$ XXX,XX
c. Capital de giro	R\$ XXX,XX
c 1. Estoques de materiais diretos	R\$ XXX,XX
c 2. Custos fixos	R\$ XXX,XX
c 3. Reserva de capital para suporte vendas a prazo	R\$ XXX,XX
Total	R\$ XXX,XX

Fonte: Dolabela (2006)

De acordo com Dolabela (2006) uma ferramenta indispensável para o empreendedor aplicar em seu negócio é o fluxo de caixa. Segundo o autor “a ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo denomina-se ‘fluxo de caixa’, que consiste no acompanhamento das entradas e saídas de recursos

financeiros no caixa da empresa”. Ou seja, é uma ferramenta que auxilia a empresa visualizar se possui ou não capital para arcar com suas contas.

Para o autor Dornelas (2016, p. 94), além do fluxo de caixa, a empresa também deve se preocupar com o demonstrativo de resultado do exercício (DRE), que faz parte da evolução dos resultados financeiros da empresa para analisar a lucratividade.

Segundo o Sebrae (2019a), o demonstrativo de resultado do exercício (DRE), é um relatório utilizado no ramo da contabilidade para demonstrar a construção detalhada do resultado líquido pela confrontação das receitas com os gastos a arcar, avaliando assim, o desempenho de um determinado empreendimento ser positivo evitando problemas financeiros.

Outra análise importante nesta etapa financeira é o cálculo do indicador do ponto de equilíbrio do negócio. Para o SEBRAE (2013, p. 99) “o ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período”. Com isso, a equação (1) demonstra que para encontrar o ponto de equilíbrio (PE) é necessário a divisão dos custos fixos pelo índice da margem de contribuição.

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}} \quad (1)$$

De acordo com Dornelas (2016, p. 95), o autor descreve técnicas financeiras utilizadas para analisar de forma concisa a rentabilidade e viabilidade em um Plano de Negócios. São elas divididas em técnicas com foco no lucro (*payback* – Prazo de Retorno do Investimento) e técnicas de fluxo de caixa descontado (VPL – Valor Presente Líquido e a TIR – Taxa Interna de Retorno).

Técnicas com foco no lucro não consideram que o valor do dinheiro muda com o tempo (isto é, não levam em consideração questões com juros e correção monetária) e técnicas de fluxo de caixa descontado consideram os fluxos de caixa futuros que serão obtidos pela empresa e, por isso, são as mais utilizadas para avaliar a viabilidade de um negócio, mas há exceções que inviabilizam a utilização do VPL em alguns casos. (DORNELAS, 2016, p. 95).

Se tratando da técnica com foco no lucro, o *payback* é utilizado na análise de propostas de investimento de capital. Gitman (2010, p. 366) diz que “O período de *payback* é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa”.

Já para o Sebrae (2019b) o *payback* “é quando o caixa acumulado possui um valor acima de zero. Esse dado representa o momento em que a empresa recuperou o capital dos seus investimentos”. É onde o investimento inicial feito pela empresa nos primeiros meses é pago.

No caso de uma anuidade, o período de *payback* pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual. No caso de uma série mista de entradas de caixa, as entradas de caixa anuais precisam ser acumuladas até a recuperação do investimento inicial. Embora popular, o período de *payback* costuma ser considerado uma técnica pouco sofisticada de análise de orçamento de capital, por não considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo (GITMAN, 2010, p. 366).

Dolabela (2006) exemplifica que “O período de *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado no novo negócio”. Com isso, a equação (2) demonstra que o *payback* descontado se equivale ao investimento inicial (I) quando este é dividido pelo fluxo de caixa descontando (FC_t) à taxa de custo de capital (K).

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + K)^t} \quad (2)$$

Ainda de acordo com o autor Gitman (2010, p. 366), os critérios utilizados para decidir a utilização ou não do projeto por meio da técnica de *payback* condizem em aceitar, caso o período de *payback* seja menor que o período máximo aceitável de *payback*, e para recusar em caso contrário. O período máximo aceitável de *payback* será sempre discutido de acordo com os interesses financeiros de cada instituição e empresa.

No caso das técnicas de fluxo de caixa descontado, segundo Gitman (2010, p. 370), o VPL se resume a indicar o fluxo de caixa com o desconto de diferentes taxas

de custo sendo que, um VPL positivo indica a viabilidade de um projeto econômico-financeiro. Enquanto a TIR por outro lado indica, utilizando-se da saúde financeira num futuro próximo ou até mesmo distante, a renda mensal ou anual possível para determinado projeto, para isso é analisado o aspecto de que quanto maior for o valor percentual da TIR em relação à taxa de custo de capital (K), melhor será a saúde financeira do projeto. A TIR é a mais utilizada em orçamentos de capital, embora seja mais complexa em sua forma de usar do que o VPL.

Para Gitman (2010, p. 369), o VPL “é encontrado subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas à taxa de custo de capital da empresa”. O autor Gitman (2010, p. 371) complementa que a TIR “é a taxa de retorno anual composta que a empresa obterá, se investir no projeto e receber as entradas de caixa previstas”.

Dolabela (2006) nos demonstra que “A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma das técnicas mais usadas para avaliação das alternativas de investimentos, ela iguala o valor presente líquido (VPL) ao investimento inicial referente a um projeto”.

Como mostra a equação (3), o VPL é obtido através da subtração do investimento inicial do projeto (I) do valor presente do fluxo de caixa (FC_t), descontando a taxa de custo de capital (K) da empresa.

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t} \quad (3)$$

No método da TIR, como mostra a equação (4), o valor do VPL se iguala a zero, com isso o investimento inicial (I) é igualado ao somatório do valor presente do fluxo de caixa (FC_t), descontando o valor da taxa interna de retorno (TIR).

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} \quad (4)$$

A taxa de custo de capital (K) a ser utilizada é baseada na taxa mínima de atratividade (TMA) para que o empreendimento traga lucro sobre o investimento inicial feito. Segundo o Sebrae (2019b), a taxa mínima de atratividade “trata-se de o mínimo esperado receber em relação ao caixa, de acordo com os investimentos. Representa os prováveis riscos de mercado de cada segmento em que se encaixa a empresa”.

Com isso, a taxa mínima de atratividade é associada à taxa básica de juros, conhecida como taxa Selic. De acordo com o Banco Central do Brasil (2021) a taxa Selic “é o principal instrumento de política monetária utilizado pelo Banco Central (BC) para controlar a inflação. Ela influencia todas as taxas de juros do país, como as taxas de juros dos empréstimos, dos financiamentos e das aplicações financeiras”.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Vergara (2016, p. 74), “pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade”. Ainda de acordo com a autora, a construção da metodologia de pesquisa está associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos e modelos usados para alcançar os objetivos propostos.

Para realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa de natureza aplicada, pois os resultados gerados com o desenvolvimento de cada etapa do Plano de Negócios são aplicados na prática para a boa estruturação do *E-commerce*, caso o projeto seja viável para a proprietária.

Quanto à sua forma de abordagem, a pesquisa se caracteriza como quantitativa por gerar dados numéricos para análise da viabilidade do empreendimento, este presente na etapa do plano financeiro. E qualitativa, pois foi possível compreender as necessidades do negócio, através de levantamento de informações adquiridas com a proprietária e de análises do ambiente interno e externo do mercado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se enquadra como descritiva, onde o Plano de Negócios teve seus conceitos e características expostos em detalhes para maior compreensão e, exploratória por possibilitar maior familiaridade com o tema pesquisado através de fontes secundárias (livros e *sites* oficiais) para levantamento dos dados. De acordo com Gil (2019, p. 25), a pesquisa exploratória “habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e análises de estudos de caso”.

Por último, a pesquisa refere-se a um estudo de caso, no qual o objeto de estudo foi uma microempresa de vestuário feminino, pretendendo realizar uma verificação de um caso específico. De acordo com Yin (2015, p. 17), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

3.1 Coleta de dados

Esta etapa da pesquisa foi elaborada visando a aplicação de técnicas e instrumentos para obter as informações necessárias sobre a empresa que serviu de objeto de estudo para desenvolver o presente trabalho, do público-alvo e do cenário do *E-commerce* destinado a moda feminina.

De acordo com Lakatos e Marconi (2013, p. 165) a coleta de dados é a “etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Portanto, a coleta de dados aconteceu por meio de fontes secundárias e da utilização de dois questionários, sendo um para a proprietária e o outro para pesquisa de mercado com o público-alvo.

Para que fosse possível a realização das pesquisas, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA), com número do parecer: 4.641.131 e CAAE: 43710821.0.0000.5237.

O questionário elaborado para a proprietária possuía onze perguntas, conforme o Apêndice C, e foi criado para entender as principais características do negócio. O segundo questionário, conforme Apêndice D, possuía doze perguntas criadas por meio do *Google Forms*, onde o intuito do questionário foi entender melhor o perfil dos clientes, seu posicionamento referente a abertura do *E-commerce* e contribuir para a estratégia de *marketing* referente aos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção).

3.2 Amostragem

Segundo Lakatos e Marconi (2013, p. 163) “a amostragem é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

De acordo com o autor Gil (2019, p. 102), ao se realizar uma pesquisa, a amostra pode ser classificada em dois tipos: o primeiro tipo é a amostragem probabilística, ou seja, baseia-se em leis estatísticas; o segundo tipo é a amostragem não probabilística, que diferente da primeira, não utiliza fórmulas matemáticas e estatísticas. É função do pesquisador fazer o julgamento dos elementos que tiver acesso para compor a amostra.

Diante disso, a amostragem deste trabalho foi definida como não probabilística por não ter sido aplicado fórmulas matemáticas e estatísticas para defini-la. Foi determinado que o público-alvo, para responder o questionário dos clientes, correspondessem as cidades de Barra do Piraí, Piraí, Pinheiral, Volta Redonda e outras cidades vizinhas, cuja amplitude máxima da pesquisa não foi definida.

O resultado obtido da pesquisa pode ser visto com maior detalhe no item 4.4.1.1 referente a análise de clientes.

4 ESTUDO DE CASO

A partir das sugestões dos autores citados no item 2.3.1, foi elaborado uma estrutura do Plano de Negócios para a microempresa em questão. As sugestões serviram como base para elaborar uma estrutura específica para abertura do *E-commerce*, com algumas adaptações para a realidade do negócio, como por exemplo explicar as maneiras de criar uma loja *online*. Diante disso, o Plano de Negócios foi composto pelas seguintes etapas: sumário executivo, informações da microempresa, planejamento estratégico, plano de *marketing* e plano financeiro.

4.1 Sumário Executivo

O presente trabalho trata-se do desenvolvimento de um Plano de Negócios para analisar a viabilidade de abertura de um *E-commerce* para uma empresa, que em sua forma jurídica enquadra-se como uma microempresa (ME) que atua com o varejo de vestuário feminino.

A iniciativa deu-se pelo constante crescimento do *E-commerce* e pelo desejo da proprietária em expandir suas vendas para essa modalidade *online*, pela facilidade de entrar no mercado e por ser uma opção mais simples e econômica quando comparada com o comércio tradicional.

A missão da microempresa é proporcionar bem-estar para as mulheres que buscam estar na moda com roupas confortáveis e modernas. E a visão, é se tornar um *E-commerce* de referência para seu público-alvo, que de acordo com a pesquisa realizada com os clientes, na sua maioria estão na faixa etária de 25 a 34 anos.

Para o bom funcionamento do *E-commerce*, o *site* será criado através da plataforma *Wix*, especializada em negócios *online*. Esta plataforma fornece os recursos necessários como hospedagem, certificação digital, integração com meios de pagamento, frete entre outros recursos importantes para que a loja funcione corretamente no ambiente virtual.

Os investimentos iniciais necessários para a implantação do *E-commerce* serão no valor de R\$ 8.616,70 para o cenário pessimista, R\$ 9.422,61 para o realista e R\$ 10.631,49 para o otimista.

4.2 A Microempresa

A microempresa trata-se de uma loja de vestuário feminino localizada na cidade de Barra do Piraí – RJ. Os produtos vendidos são: blusas, vestidos, calças, shorts, macacão, entre outros, estando no mercado desde junho de 2019, quando a proprietária optou por de ter uma renda financeira extra.

Atualmente, por falta de um planejamento e pouco recurso, a loja está funcionando em um espaço reservado na casa da proprietária para receber os clientes. E como uma segunda opção, a venda também é feita por meio das redes sociais e do *WhatsApp*, onde a proprietária e a cliente marcam um ponto de encontro para realizar as entregas.

A loja não possui funcionários, sendo a proprietária responsável por toda gestão do negócio, desde a busca por novos produtos até a venda. Os produtos são adquiridos em fábricas e lojas na cidade de São Paulo. Quando adquiridos, ocorre a divulgação da nova coleção por meio do *Instagram* da loja, atraindo novos clientes e facilitando o contato com os clientes já existentes.

Porém, por falta de estratégias que guiem o crescimento das vendas e um maior alcance do público-alvo, foi proposto a elaboração de um plano que auxilie de maneira segura a expansão do negócio para um *E-commerce* com intuito de alavancar as vendas, já que o meio virtual está em constante crescimento.

4.3 Planejamento Estratégico

Para realização do planejamento estratégico foi elaborado a identidade organizacional da empresa, na qual está relacionada com a definição da missão, visão

e valores. Em seguida, a análise do ambiente interno e externo e posteriormente os objetivos foram traçados.

4.3.1 Missão

Proporcionar bem-estar para mulheres que buscam estar na moda com roupas confortáveis e modernas, atendendo suas necessidades, gerando valor e relações duradouras.

4.3.2 Visão

Ser referência em *E-commerce* de vestuário feminino, buscando estar antenado com as últimas tendências do mercado, com qualidade, comprometimento e bom atendimento aos nossos clientes.

4.3.3 Valores

- Dedicção
- Confiança
- Modernidade
- Preço justo
- Qualidade
- Respeito com os clientes

4.3.4 Análise *SWOT* da Microempresa

A realização da análise estratégica por meio da utilização da matriz *SWOT*, deu-se pela necessidade de entender os cenários internos e externos no qual a microempresa está inserida, verificando os pontos positivos e negativos que devem ter atenção da proprietária, como mostra a Figura 4.

Figura 4: Matriz SWOT da microempresa

Ambiente Interno	Forças (S)	Fraquezas (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - Boa relação com os clientes - Sem despesa com aluguel - Boa qualidade das peças - Preço justo 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco tempo no mercado - Baixo capital disponível - Espaço físico da loja limitado
Ambiente Externo	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>E-commerce</i> em crescimento - Possibilidade de ampliar o negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes inseridos no comércio eletrônico - Lojas físicas da cidade de Barra do Piraí

Fonte: Os autores (2021)

Através da análise feita por meio da ferramenta matriz *SWOT* foi possível identificar:

- **Forças:** A microempresa possui boa relação com os clientes que dão um *feedback* sobre os produtos e marcam a página da loja no *Instagram*, o que ajuda na divulgação; um segundo ponto positivo é não ter que arcar com a despesa do aluguel de um espaço comercial, pois a loja encontra-se em um espaço na casa da proprietária; a qualidade das peças também é um diferencial, onde busca-se adquirir peças de boa qualidade e precedência com preço justo para os clientes.
- **Fraquezas:** O pouco tempo no mercado (aproximadamente dois anos) pode ser considerado um ponto negativo pela falta de experiência, o que pode ser amenizado com pesquisas de mercado e estudos sobre o setor de moda feminina; o baixo capital disponível é uma das características de uma microempresa que está a pouco tempo em operação, assim como a limitação do espaço físico gerado por essa falta de recursos no início das atividades.

- **Oportunidades:** As oportunidades podem ser vistas como variáveis que estão no ambiente externo e que as empresas não têm nenhum tipo de controle sobre elas, mas quando percebidas podem ser aproveitadas para se destacar no mercado. Dessa maneira, foi identificado como oportunidade para a microempresa o constante crescimento do *E-commerce* e a possibilidade de ampliar o negócio para o ambiente virtual para ofertar os produtos de vestuário feminino.
- **Ameaças:** Como ameaças foi identificado as lojas virtuais concorrentes que oferecem produtos de vestuário feminino e que já possuem mais experiência e clientes no mercado. As lojas físicas da cidade de Barra do Piraí foram consideradas como uma ameaça, pois os clientes podem ficar com receio de comprar em um *E-commerce* e optar pelas tradicionais lojas físicas por já terem um conhecimento dos produtos oferecidos.

4.3.5 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos traçados para a microempresa, alinhados com a identidade organizacional, caso o Plano de Negócios aponte a viabilidade do empreendimento foram:

- Colocar em operação a loja virtual até o 2º semestre de 2021;
- Aumentar a quantidade de produtos ofertados com a abertura da loja virtual;
- Evitar o acúmulo das coleções antigas de acordo com a mudança de estação;
- Fidelizar e atrair novos clientes para a loja através do ambiente virtual.

4.4 Plano de *Marketing*

A elaboração do plano de *marketing* foi dividida em três etapas, onde a primeira foi realizar a análise de mercado para entender melhor o setor, os clientes e os principais concorrentes diretos. A segunda etapa do plano foi explicar algumas das plataformas disponíveis para criar o *site* para abertura da loja virtual. A terceira etapa consistiu na estratégia de *marketing*, onde foi possível descrever quais produtos serão

colocados à venda, o preço, onde será disponibilizado e as promoções. A Figura 5, mostra cada etapa realizada do plano de *marketing*.

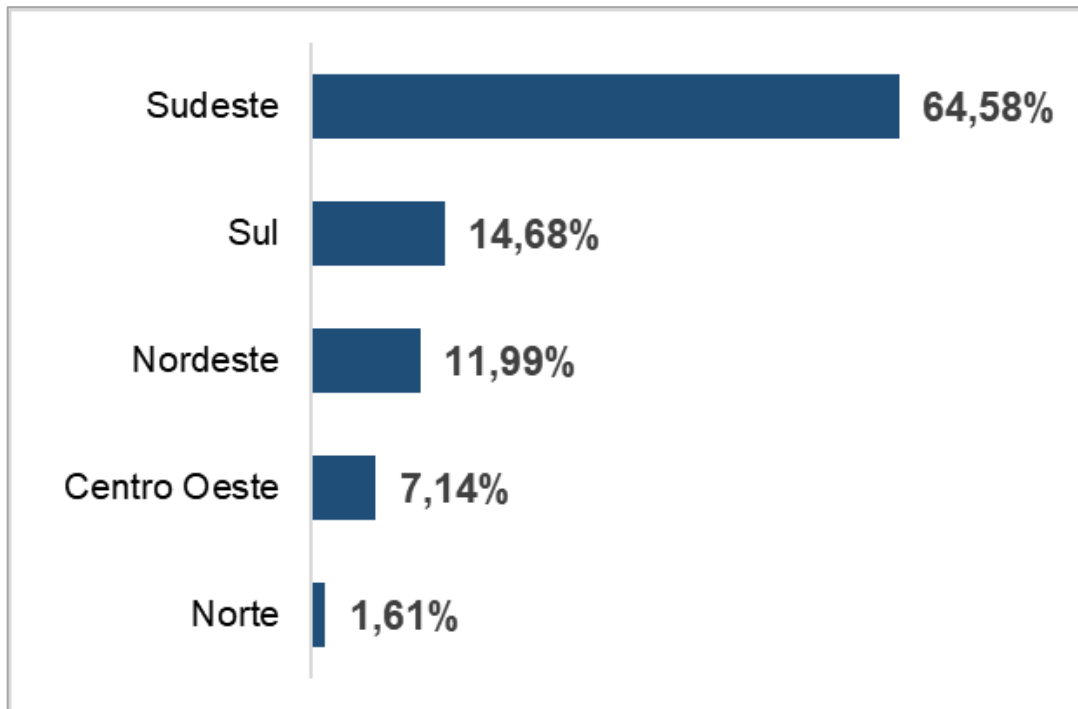


Fonte: Os autores (2021)

4.4.1 Análise de Mercado

No Brasil, de acordo com o relatório sobre o varejo da moda desenvolvido pela Social Miner (2019) com base em mais de 36 milhões de cadastro, nos quais 15% representam o setor de moda e acessórios, 57% das mulheres foram responsáveis pelas compras nos *E-commerces* de moda no 1º semestre de 2019. O relatório ainda informou que as maiores vendas do setor aconteceram na região Sudeste com 64,58% do volume de produtos, como representado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Vendas por região no Brasil



Fonte: Adaptado pelos autores de Social Miner (2019)

Desses 64,58% de produtos vendidos, o Estado do Rio de Janeiro concentrou 19,29% das vendas ficando atrás apenas do Estado de São Paulo com 30,83%.

De acordo com a 43ª edição do Webshoppers (2021), relatório desenvolvido pela Ebit/Nilsen, o *E-commerce* brasileiro do segmento de roupas atingiu um crescimento no faturamento 15% maior em 2020 quando comparado com o ano de 2019. Esse número representa um expressivo crescimento do segmento.

O relatório ainda aponta que o crescimento se intensificou em 2020 por conta do isolamento social e das restrições que afetaram o mundo todo gerado pela pandemia do COVID-19. Se por um lado, a pandemia afetou os empresários e seus estabelecimentos físicos de maneira negativa, por outro lado, o comércio eletrônico se beneficiou tornando-se o canal de vendas mais procurado pelos consumidores.

Segundo o relatório desenvolvido pela Conversion (2021) sobre os setores de *E-commerce* no Brasil, mesmo com as tradicionais lojas físicas sendo reabertas, as lojas virtuais continuam em crescimento. O relatório apontou um crescimento de 17%

em abril de 2021, alcançando cerca de 1,70 bilhão de acessos em relação ao mesmo período do ano anterior.

Para realizar o estudo, a Conversion analisou dezoito setores, onde dez tiveram um aumento significativo. O setor de moda e acessórios encontra-se na 5ª posição do top 5 das categorias que tiveram um crescimento desde o mês de abril, como representado no Gráfico 3.

Gráfico 3: Top 5 categorias em crescimento desde a pandemia, no Brasil



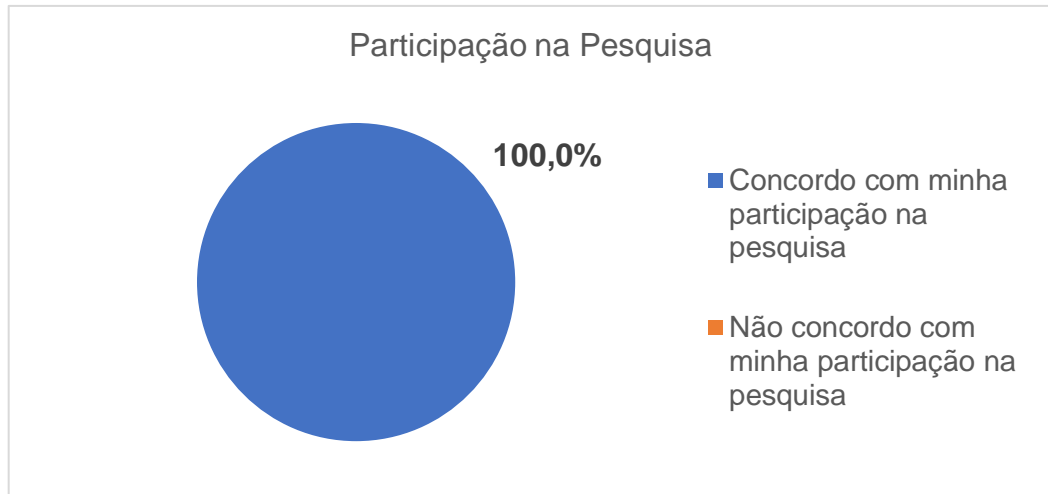
Fonte: Conversion (2021)

Quando comparado os meses de abril de 2020 e abril de 2021, o setor de moda e acessórios também se encontra na 5ª posição dos que tiveram maior crescimento, com 39,16%.

4.4.1.1 Análise dos Clientes

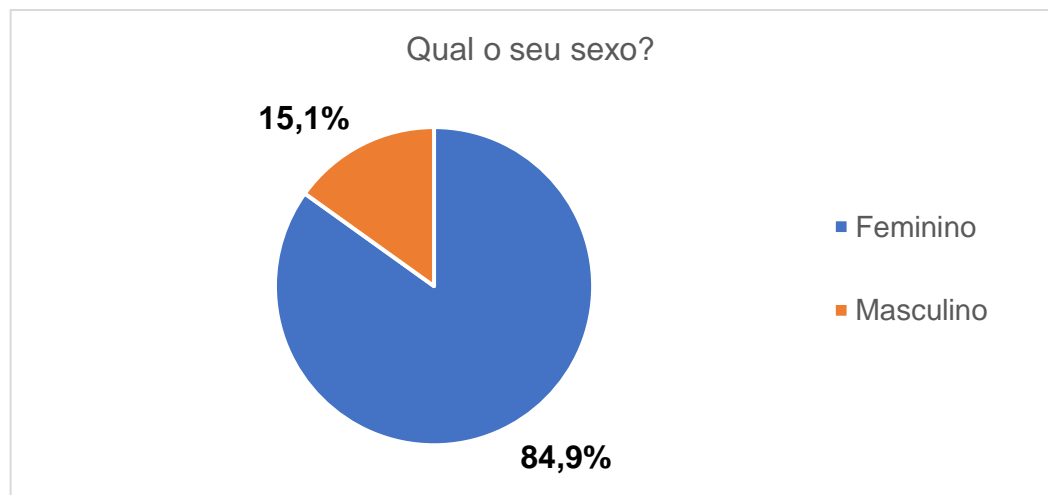
O questionário criado por meio do *Google Forms*, atingiu um público de 119 pessoas, onde não foi necessário se identificar para responder as perguntas. Todos concordaram com a participação na pesquisa, onde a maioria do público alcançado foi do gênero feminino, representando cerca de 84,9%, contra 15,1% do gênero masculino. Os resultados podem ser vistos nos Gráficos 4 e 5.

Gráfico 4: Participação na pesquisa



Fonte: Os autores (2021)

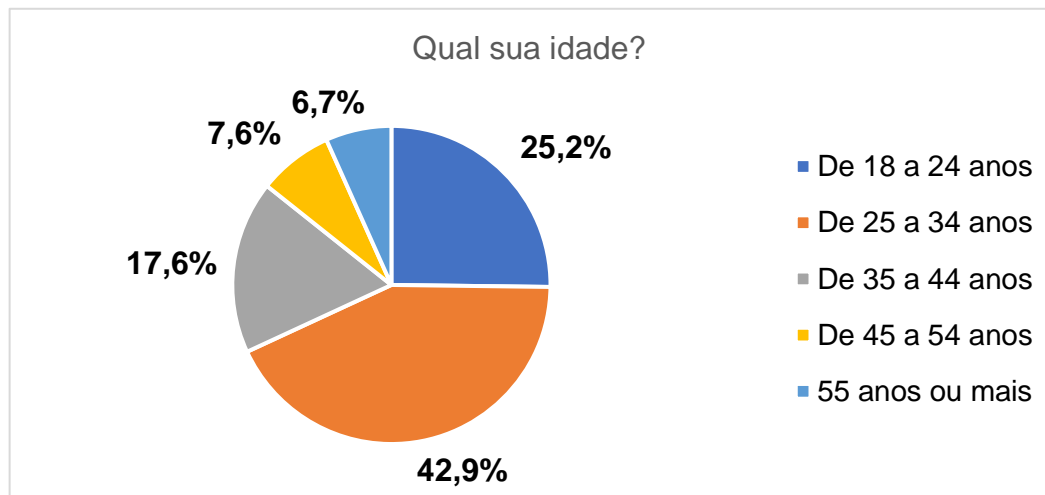
Gráfico 5: Sexo dos participantes



Fonte: Os autores (2021)

O Gráfico 6, mostra a faixa etária dos participantes, onde a maioria estão entre 25 a 34 anos (42,9%). Em seguida, estão os participantes mais jovens, com 18 a 24 anos (25,2%); depois entre 35 a 44 anos (17,6%); 45 a 54 anos (7,6%) e 55 anos ou mais (6,7%).

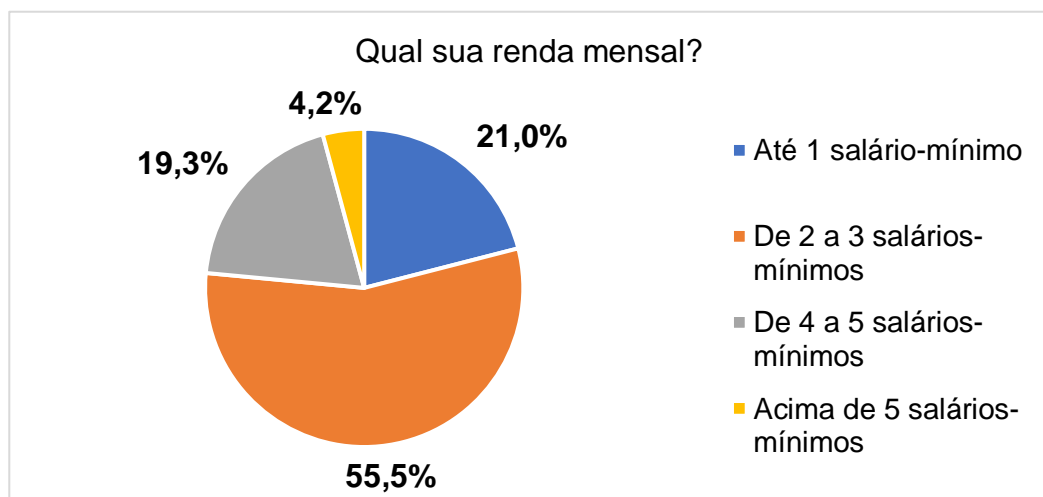
Gráfico 6: Idade dos participantes



Fonte: Os autores (2021)

Quanto a renda mensal, mais de 50% dos participantes recebem de 2 a 3 salários-mínimos, 21% recebem até um salário-mínimo, 19,3% recebem de 4 a 5 salários-mínimos e a minoria com 4,2% recebem mais de 5 salários-mínimos, como mostrado no Gráfico 7.

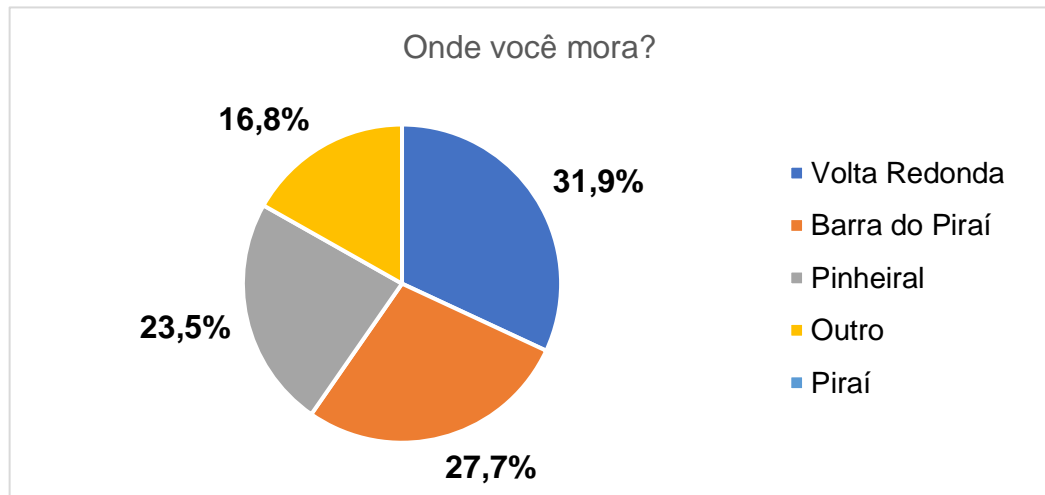
Gráfico 7: Renda mensal familiar



Fonte: Os autores (2021)

O Gráfico 8, corresponde a quinta pergunta feita para saber em qual cidade os participantes moram. Dentre os 119 questionários analisados, cerca de 31,9% moram na cidade de Volta Redonda. Em segundo lugar ficou os que moram em Barra do Piraí representando 27,7%, seguido de Pinheiral com 23,5% e com apenas 16,8%, os que moram em outras cidades vizinhas. E não houve participantes da cidade de Piraí.

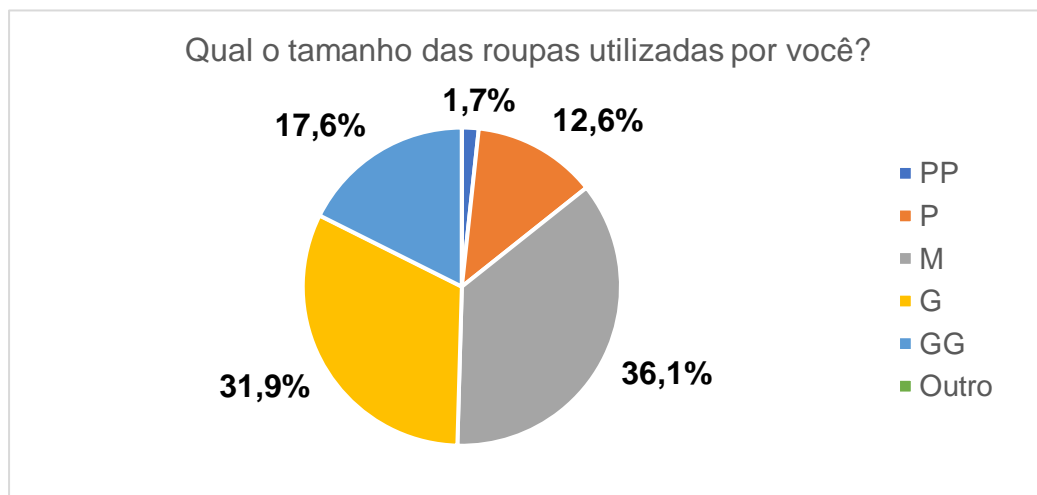
Gráfico 8: Cidade dos participantes



Fonte: Os autores (2021)

A sexta pergunta, como mostra o Gráfico 9, correspondeu ao tamanho das peças usadas pelos participantes. De acordo com o resultado obtido, 36,1% usam roupas do tamanho M. Os tamanhos G, GG, P e PP representaram 31,9%, 17,6%, 12,6% e 1,7%, respectivamente. E não houve escolha para outros tamanhos.

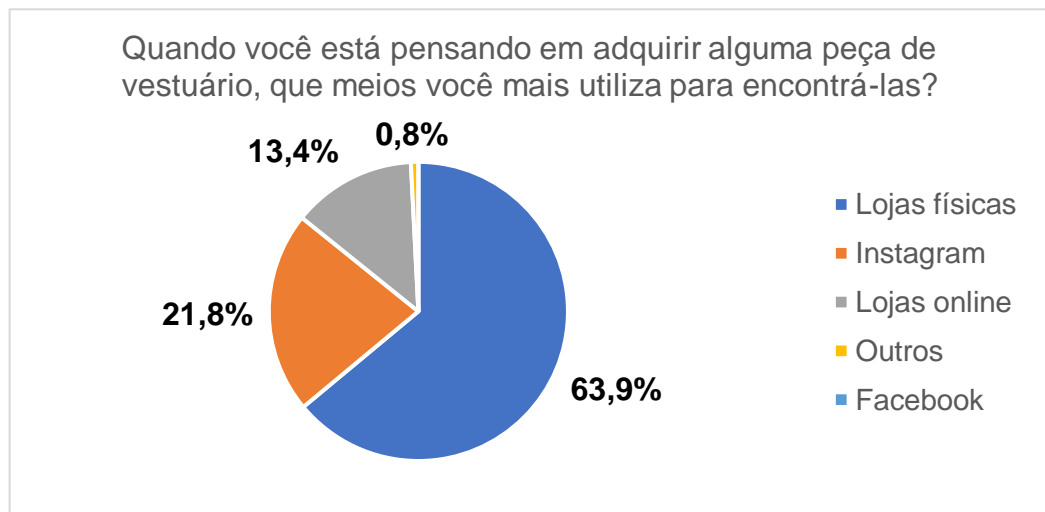
Gráfico 9: Tamanho das roupas dos participantes



Fonte: Os autores (2021)

Quanto aos meios que utilizam para encontrar novas peças, mais de 60% responderam que utilizam as tradicionais lojas físicas, seguido do *Instagram* com 21,8%. As lojas *onlines* representaram 13,4% das escolhas dos participantes e apenas 0,8% responderam que encontram por outros meios e nenhum dos participantes tem o *Facebook* como opção, como pode ser visto no Gráfico 10.

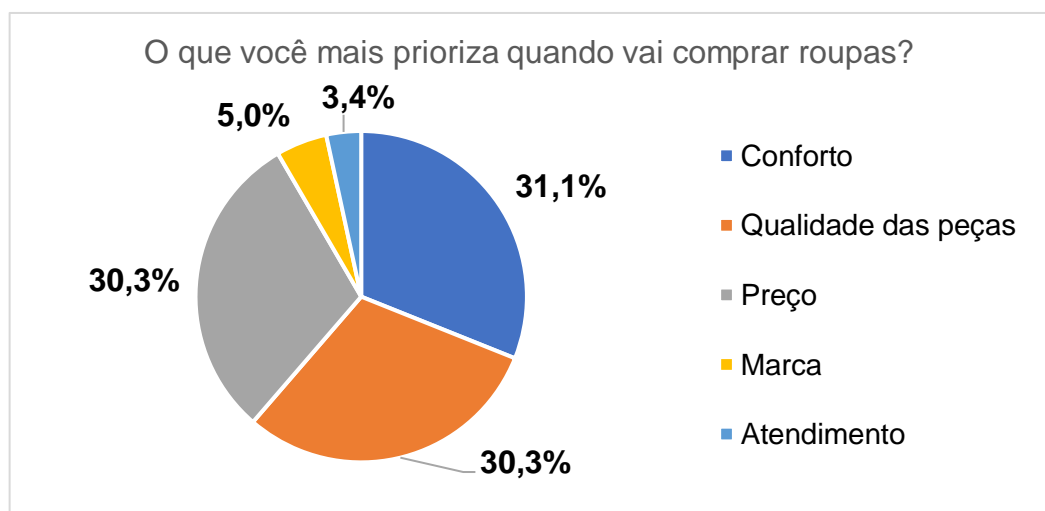
Gráfico 10: Meios utilizados para encontrar as peças



Fonte: Os autores (2021)

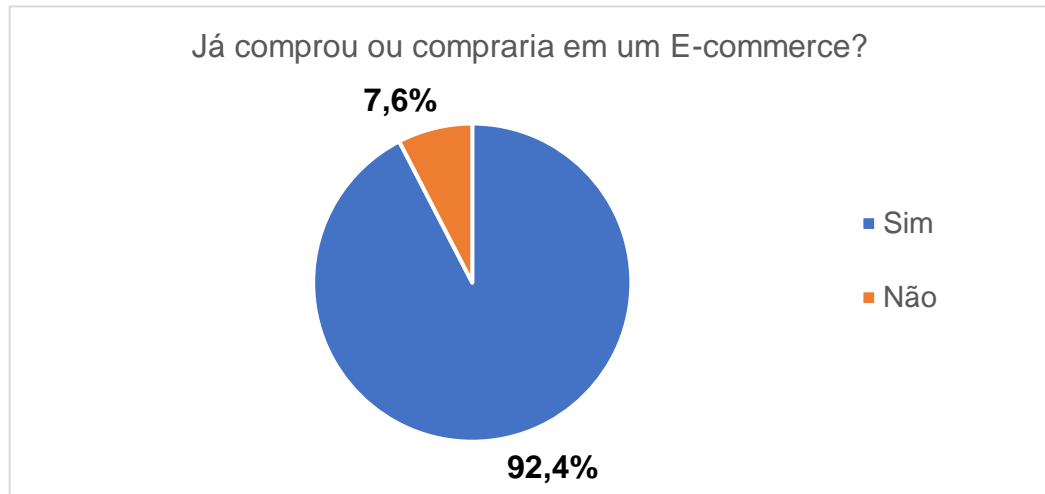
Em relação as características mais priorizadas quando vão comprar as peças, o Gráfico 11 mostra que a maioria respondeu que o conforto é a característica mais importante, com 31,1%. A qualidade e o preço das peças ficaram empatados com 30,3%. Marca e atendimento foram os menos escolhidos com 5,0% e 3,4%, respectivamente.

Gráfico 11: Características priorizadas no produto



Fonte: Os autores (2021)

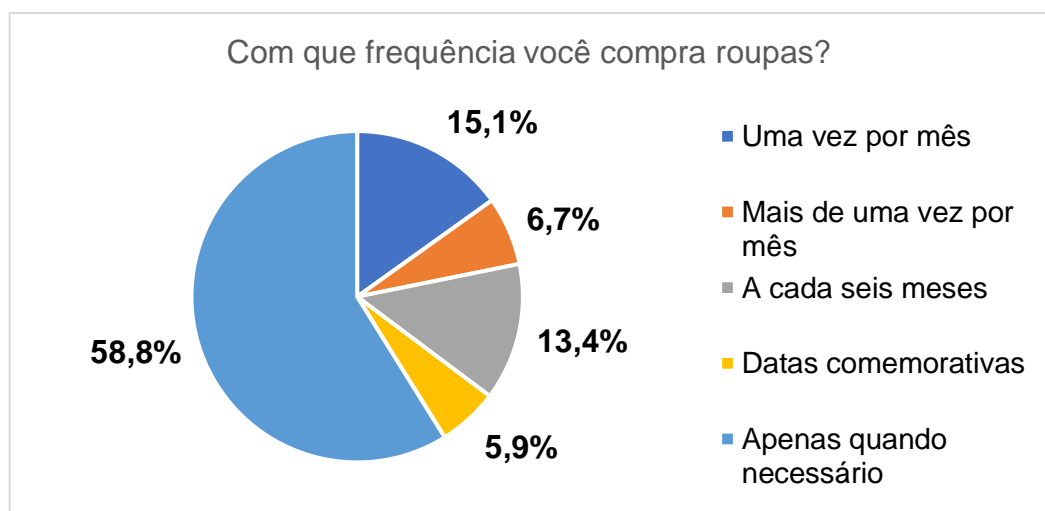
Quando perguntados se já compraram ou se comprariam roupas em um *E-commerce*, 92,4% responderam que sim, contra apenas 7,6% que responderam que não comprariam, conforme mostra o Gráfico 12.

Gráfico 12: Participantes que compraram no *E-commerce*

Fonte: Os autores (2021)

A questão 10, como mostra o Gráfico 13, foi para identificar a frequência com que os participantes compram roupas. Dentre as respostas, mais de 50% compram apenas quando necessário. Em seguida, com 15,1% estão os que compram uma vez por mês, 13,4% a cada seis meses e a minoria representou os que compram mais de uma vez por mês e em datas comemorativas com 6,7% e 5,9%, respectivamente.

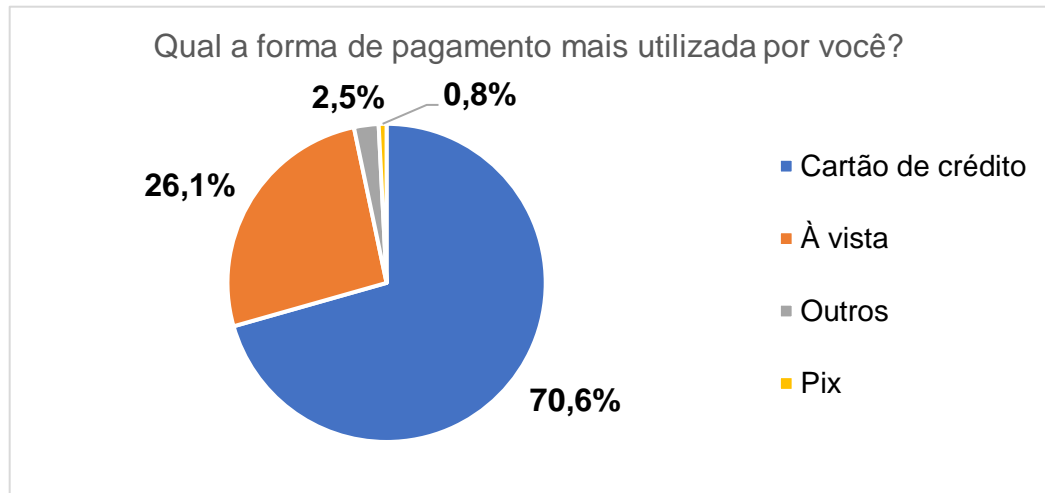
Gráfico 13: Frequência que os participantes compram roupas



Fonte: Os autores (2021)

Quando perguntados sobre a forma de pagamento mais utilizada por eles para efetivar as compras, 70,6% pagam por meio do cartão de crédito, 26,1% pagam à vista, 2,5% utilizam outros meios de pagamento e apenas 0,8% utilizam o PIX. O Gráfico 14, mostra os resultados obtidos.

Gráfico 14: Forma de pagamento



Fonte: Os autores (2021)

A última pergunta do questionário foi aberta para ter um *feedback* dos participantes a respeito da abertura do *E-commerce* em Barra do Piraí. A grande maioria avaliou a ideia do novo negócio como uma ótima oportunidade para a cidade.

4.4.1.2 Análise dos Concorrentes

Para realizar a análise dos possíveis concorrentes da microempresa em questão, foi feita uma busca na internet para encontrar *E-commerces* destinados ao varejo de vestuário feminino na cidade de Barra do Piraí e cidades vizinhas. Com isso, foi possível identificar dois *E-commerces* que atuam nesse ramo, um em Barra do Piraí e outro em Volta Redonda. As lojas serão tratadas como Concorrente 1 e Concorrente 2, respectivamente.

A Concorrente 1, está inserida no mercado da moda desde 2016, atuando tanto no comércio eletrônico quanto no tradicional por meio da loja física, localizada em Barra do Piraí. A loja, oferta produtos como blusas, vestidos, shorts, conjuntos, calças, moda praia, acessórios, entre outros.

Além disso, um diferencial da loja no mercado é a oferta de roupas *plus size*. Essa categoria é voltada para mulheres que usam um manequim considerado grande

no mundo da moda, não as restringindo a terem um corpo magro para se encaixar no que antigamente era considerado o padrão ideal de beleza.

Os principais serviços disponibilizados pela loja que atua em todo o Brasil, com foco em Barra do Piraí, é o frete grátis para todo o país em compras acima de R\$ 200,00, sendo a forma de envio via PAC dos Correios. Uma segunda opção é o Sedex, porém é cobrado o frete de acordo com o local de entrega. Para entregas nos bairros da cidade, os clientes podem optar por receber os produtos através do motoboy grátis ou retirar o produto na loja física. Outros serviços disponibilizados são a política de troca, com prazo de 7 dias após o recebimento das peças, atendimento por telefone, *WhatsApp* e *e-mail* em caso de dúvidas.

Quanto aos preços das peças, a loja opera com valores esperados no mercado da moda, onde o cliente pode optar pelo pagamento através do boleto bancário, cartão de crédito com as possibilidades do PagSeguro (até 3x sem juros) e Mercado Pago (até 12x) e pagamento no ato da entrega. Esta última opção, sendo exclusiva para moradores de Barra do Piraí.

Em relação a promoções, o *site* possui um espaço chamado Oferta do Dia, onde as peças chegam a estar com mais de 50% de desconto. E para as pessoas que querem presentear alguém, tem a possibilidade de comprar um Vale Presente, cujo preço varia de R\$ 60,00 a R\$ 500,00.

Quanto a divulgação dos produtos, a loja conta com o auxílio das redes sociais (*Instagram* e *Facebook*) e do envio de *Newsletter*, que é um *e-mail* que os clientes recebem após cadastro no *site* com os principais produtos disponíveis.

O ponto fraco identificado foi em relação a plataforma escolhida para a criação do *E-commerce*, no caso a *Nuvemshop*. Esta plataforma cobra uma tarifa por cada venda efetuada no *site*. Desse modo, a proprietária tem que renunciar uma parte dos seus lucros.

Assim como a Concorrente 1, a Concorrente 2, possui tanto a loja física quanto a loja *online* para vender seus produtos destinados a moda feminina, estando

localizada em Volta Redonda. Porém, o *site* da loja é um grande ponto fraco da marca, pois não é bem estruturado e intuitivo.

Outro ponto fraco, é a falta de variedade de produtos, onde só foram registradas duas peças para venda. Em relação ao pagamento, a loja disponibiliza as opções de cartão de crédito e boleto bancário. O parcelamento pode acontecer em até 12x sem juros. As entregas como informado no *site*, acontecem para todo o Brasil, com atendimento via *WhatsApp*, *e-mail* e telefone para tirar dúvidas.

Quanto a política de troca, fretes, termos e condições entre outros serviços, não foi possível obter mais informações, pois como dito anteriormente, o *site* possui alguns problemas de disponibilidade para carregar o endereço da loja.

Diante das informações coletadas, a loja localizada em Barra do Piraí, será a principal e mais forte concorrente no mercado para a microempresa em estudo, pois possui um *site* bem estruturado e competitivo.

4.4.2 Plataformas para *E-commerce*

Atualmente, é possível encontrar várias plataformas que disponibilizam os recursos necessários para colocar em operação o *E-commerce* sem grandes dificuldades, podendo assim, qualquer pessoa sem conhecimentos específicos criar a própria loja *online*.

Para este trabalho, foi selecionado quatro opções de plataformas especializadas e que já são conhecidas no mercado digital. O critério de seleção foi que as plataformas oferecessem os recursos necessários para o bom funcionamento da loja, opções de personalização e baixo custo mensal.

As plataformas selecionadas foram: *Nuvemshop*, Loja Integrada, *Wix* e *Tray*. No Quadro 4, é apresentado um comparativo dos principais recursos disponibilizados por cada uma.

Quadro 4: Comparativo das plataformas de *E-commerces*

Plataformas de <i>E-commerce</i>				
Recursos	<i>Nuvemshop</i>	Loja Integrada	<i>Wix</i>	<i>Tray</i>
Planos	R\$ 49,90 a 199,90/mês	R\$ 0,00 a 499,90/mês	R\$ 29,00 a 69,00/mês	R\$ 49,00 a 749,90/mês
Hospedagem grátis	Sim	Sim	Sim	Sim
Templates grátis	Sim	Sim	Sim	Sim
Integração com meios de pagamento e frete	Sim	Sim	Sim	Sim
Redes sociais	Sim	Sim	Sim	Sim
Qtd. de produtos	Ilimitado	Limitado	Ilimitado	Limitado
Tarifa por venda	Sim	Não	Não	Não
Domínio grátis	Não	Não	Sim	Sim

Fonte: Os autores (2021)

Como mostrado no Quadro 4, os preços mínimos mensais dos planos são bem parecidos, com exceção da Loja Integrada que oferece um plano gratuito.

Outras semelhanças entre essas plataformas é disponibilidade de hospedagem grátis, *templates* para personalização de acordo com a identidade da empresa, integração com meios de pagamento (cartão de crédito, transferência bancária e boleto), frete e redes sociais para divulgação dos produtos.

Já a principal diferença entre as plataformas, é o limite em relação a quantidade de produtos que podem ser cadastrados. A *Nuvemshop* e a *Wix* oferecem cadastro ilimitado de produtos, independente do plano adquirido. Por outro lado, a Loja Integrada e a *Tray* alteram a quantidade de produtos cadastrados de acordo com os planos oferecidos.

O domínio que algumas oferecem gratuitamente é válido por um ano, após esse período é necessário realizar o cadastro no *site* registro.br e pagar um valor anual de R\$ 40,00.

Após analisar as quatro opções de plataformas, a proprietária optou pela *Wix* para criar sua loja virtual. O plano escolhido foi o *Business* Ilimitado com valor mensal de R\$ 39,00, que posteriormente entrará no plano financeiro. Vale ressaltar que o *site* só será criado caso o plano financeiro aponte a viabilidade do negócio.

4.4.3 Estratégia de *Marketing*

4.4.3.1 Produto

Os produtos disponibilizados na loja *online* serão totalmente destinados ao gênero feminino. Serão peças como blusas, calças, shorts, saias, vestidos, macacão entre outras peças do vestuário feminino e todas as peças vendidas serão devidamente embaladas para garantir a proteção até chegar ao seu destino.

As peças serão adquiridas pela proprietária da loja, o que facilitará para averiguar as três características mais escolhidas pelos clientes através do questionário aplicado aos clientes como sendo essencial para efetuar a compra: conforto, qualidade e preço. As respostas também ajudaram a definir o tamanho das roupas mais usadas por eles, o que facilita para a proprietária ter noção de qual tamanho será mais procurado pelos seus clientes.

A quantidade de produtos que são adquiridos gira em torno de 50 peças, mas à medida que a loja *online* for crescendo e ganhando mais visibilidade no mercado a quantidade poderá ser aumentada de acordo com a demanda.

4.4.3.2 Preço

O preço dos produtos ofertados no *site* seguirá a mesma linha de definição da loja física, isto é, para precificar as peças será levado em conta o custo para adquiri-las, o preço dos concorrentes e a margem de lucro que a proprietária deseja obter com as vendas, tentando não colocar o preço com valor acima do encontrado no mercado para conquistar mais clientes.

Além dos parâmetros citados anteriormente, será levado em consideração a captação de valor através da entrega de produtos que ofereçam o máximo de conforto para os clientes, pois foi essa uma das principais características, observada através do questionário aplicado, que leva o cliente a comprar. E também a qualidade das peças, que já era uma preocupação da proprietária, na definição o preço.

Quanto a forma de pagamento, o *site* dará as opções de efetivar a compra por meio do cartão de crédito/débito, boleto bancário e transferência bancária.

4.4.3.3 Praça

O *E-commerce* terá a possibilidade de atender todo o território nacional, porém no início da atividade o foco das vendas será em Barra do Piraí e cidades vizinhas, pois são locais onde a loja física já possui uma rede de contatos com os clientes.

Quanto ao armazenamento, não será necessário alugar um espaço comercial, as peças ficarão armazenadas no espaço da loja física, evitando mais despesas. As peças chegarão para os clientes por meio dos Correios, onde o frete e prazo de entrega será calculado automaticamente no *site* de acordo com o endereço informado. Uma segunda opção para os clientes, será a retirada das peças na loja física.

4.4.3.4 Promoção

A estratégia promocional acontecerá de três maneiras: a primeira com a realização de promoções a cada mudança de estação, pois é quando o estoque se renova para receber peças mais atuais. Então, com o intuito de evitar o acúmulo de peças antigas e afetar o caixa da loja negativamente, estas peças receberão um desconto de até 50% do seu valor inicial para estimular as vendas. A segunda estratégia oferecerá cupons de desconto de 10% para os clientes que realizarem o cadastro no *site* da loja, sendo o cupom válido somente para a primeira compra.

A terceira e última estratégia, visa promover a loja por meio do *marketing* digital. Os recursos que serão utilizados para alcançar mais clientes e conseqüentemente

aumentar o tráfego para o *site* serão os recursos de *marketing* já disponibilizados pela plataforma *Wix*, sem despesas adicionais no plano escolhido pela proprietária.

Entre as possibilidades de recursos, estão a criação de *posts* para divulgação no *Instagram* e no *Facebook* de maneira mais criativa através dos *templates* disponibilizados. O uso de campanhas de *e-mail marketing* para enviar as novidades e promoções da loja, também é possível configurar dois tipos de automações, como por exemplo, boas-vindas para o cliente que realizou o cadastro no *site* e para pedir um *feedback* sobre a experiência na loja, além de cupons de descontos que podem ser configurados de acordo com as promoções.

A microempresa já possui uma conta no *Instagram*, porém, pensando em ampliar a rede de contatos, será criada uma conta no *Facebook*. No Quadro 5 é possível ver as principais ações de *marketing* que serão realizadas.

Quadro 5: Ações de *marketing* digital

Recursos	Disponibilidade	Alcance
<i>E-mail marketing</i>	3 <i>e-mails</i> por mês	5.000 envios
Redes sociais (<i>Instagram</i> e <i>Facebook</i>)	3 artes por mês	Ilimitado
Automações de <i>marketing</i>	2 automações	Clientes cadastrados
Cupons de descontos	Definido pela proprietária	Clientes cadastrados

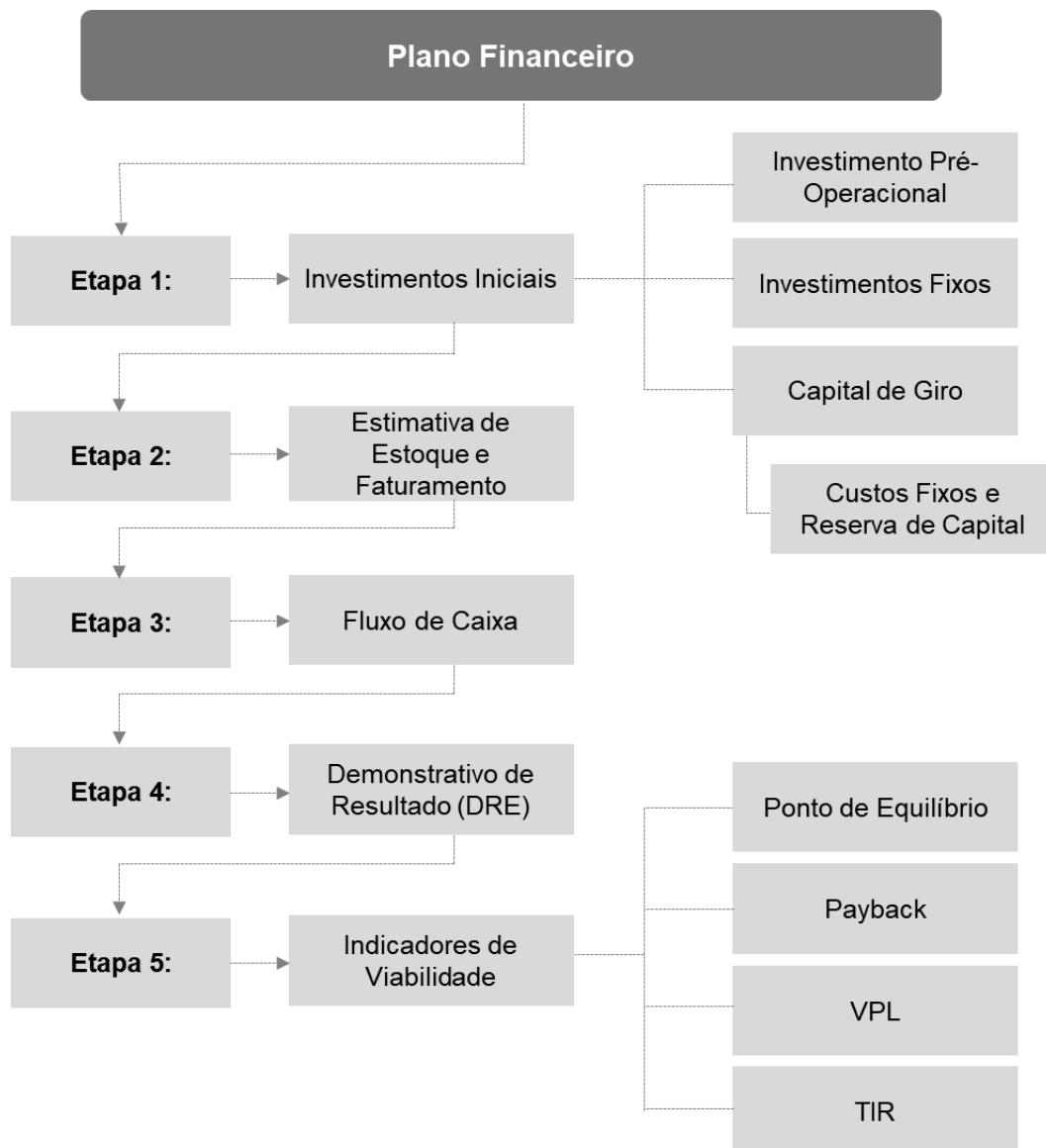
Fonte: Os autores (2021)

4.5 Plano Financeiro

A elaboração do plano de financeiro foi dividida em 5 partes, em que a primeira parte foi a análise de dados disponibilizados para a realização dos investimentos iniciais tais como os investimentos pré-operacionais, os investimentos fixos e o capital de giro que foi composto dos custos fixos e reserva de capital. A segunda parte foi a estimativa do custo e faturamento; a terceira parte foi a análise do fluxo de caixa,

montado com as entradas e saídas de recursos financeiros (compra e venda). A quarta parte do plano foi a elaboração do demonstrativo de resultados do exercício que nos mostrou a lucratividade da microempresa. A quinta e última parte do plano financeiro ficou por conta dos indicadores de viabilidade do Plano de Negócios, que foi descrito através do ponto de equilíbrio, *payback*, VPL e TIR, como pode ser visto na Figura 6.

Figura 6: Etapas do Plano Financeiro



Fonte: Os autores (2021)

4.5.1 Investimentos

Essa primeira etapa foi dividida em 4 partes que juntas completaram a análise de investimentos necessários para a abertura do *E-commerce*.

4.5.1.1 Investimentos Pré-Operacionais

Nos investimentos pré-operacionais, a Tabela 2 traz os valores a serem investidos com o registro da marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e com o registro do domínio a ser utilizado pela plataforma de *E-commerce*.

Tabela 2: Investimento pré-operacional da microempresa

Descrição	Valor
Registro no INPI	R\$ 175,00
Registro do domínio	R\$ 40,00
Subtotal	R\$ 215,00

Fonte: Os autores (2021)

4.5.1.2 Investimentos Fixos

Os investimentos fixos necessários para o funcionamento do *E-commerce* foram descritos na Tabela 3, em que apresenta além dos valores a quantidade de cada equipamento que será adquirido pela proprietária, como um *notebook*, uma impressora e materiais diversos de escritório.

Tabela 3: Investimentos fixos da microempresa

Descrição	Quantidade	Valor
Notebook	1	R\$ 1.800,00
Impressora	1	R\$ 498,90
Materiais de escritório	diversos	R\$ 40,00
Subtotal	-	R\$ 2.338,90

Fonte: Os autores (2021)

A Tabela 4 compõe a depreciação mensal dos equipamentos a serem utilizados, notebook e impressora, em relação à vida útil de cada um.

Tabela 4: Depreciação dos equipamentos

Descrição	Vida útil (anos)	Valor	Depreciação mensal
Notebook	5	R\$ 1.800,00	R\$ 30,00
Impressora	10	R\$ 498,90	R\$ 4,16

Fonte: Os autores (2021)

4.5.1.3 Custos Fixos Mensais

Os custos fixos mensais foram divididos em três cenários: pessimista, realista e otimista, descritos nas Tabelas 5, 6 e 7. São aqueles utilizados mensalmente para a execução do projeto, tais como a energia elétrica, o custo das embalagens, a taxa de manutenção da plataforma de *E-commerce*, os planos de internet e telefone escolhidos pela proprietária, a taxa de microempreendedor individual (MEI), pró-labore, a depreciação e por último a reposição de estoque.

Tabela 5: Custo fixo mensal pessimista

Descrição	Valor
Luz	R\$ 6,54
Embalagens	R\$ 85,80
Plataforma de <i>E-commerce</i>	R\$ 39,00
Plano de internet	R\$ 95,00
Plano de telefone	R\$ 59,90
Taxa do MEI	R\$ 50,00
Depreciação	R\$ 34,16
Pró-labore	R\$ 400,00
Estoque	R\$ 745,30
Subtotal	R\$ 1.515,70

Fonte: Os autores (2021)

O estoque de cada cenário foi calculado em relação a quantidade de peças de vestuário adquiridas mensalmente pela proprietária com base nos anos de 2019 e 2020. Para o cenário pessimista foi definido 33 peças/mês, para o realista 41 peças/mês e por último, 53 peças/mês para o otimista, como mostra o item 4.5.2.

Tabela 6: Custo fixo mensal realista

Descrição	Valor
Luz	R\$ 6,54
Embalagens	R\$ 106,60
Plataforma de <i>E-commerce</i>	R\$ 39,00
Plano de internet	R\$ 95,00
Plano de telefone	R\$ 59,90
Taxa do MEI	R\$ 50,00
Depreciação	R\$ 34,16
Pró-labore	R\$ 400,00
Estoque	R\$ 925,98
Subtotal	R\$ 1.717,18

Fonte: Os autores (2021)

As embalagens foram estimadas em relação direta com o estoque a ser utilizado em cada cenário.

Tabela 7: Custo fixo mensal otimista

Descrição	Valor
Luz	R\$ 6,54
Embalagens	R\$ 137,80
Plataforma de <i>E-commerce</i>	R\$ 39,00
Plano de internet	R\$ 95,00
Plano de telefone	R\$ 59,90
Taxa do MEI	R\$ 50,00
Depreciação	R\$ 34,16
Pró-labore	R\$ 400,00
Estoque	R\$ 1.197,00
Subtotal	R\$ 2.019,40

Fonte: Os autores (2021)

4.5.1.4 Investimentos Iniciais

Através dos dados disponibilizados do cenário pessimista, foi elaborado a Tabela 8 com os valores do subtotal das despesas pré-operacionais, os investimentos fixos e o capital de giro do cenário pessimista, subdivididos em custos fixos mensais e a reserva de capital que foi calculado baseado nos custos fixos dos primeiros três meses de funcionamento da loja de acordo com cada cenário proposto.

Tabela 8: Investimento inicial pessimista

Descrição	Valor
Despesas pré-operacionais	R\$ 215,00
Investimento fixo	R\$ 2.338,90
Capital de giro	
- Custos fixos mensais	R\$ 1.515,70
- Reserva de capital	R\$ 4.547,10
Total	R\$ 8.616,70

Fonte: Os autores (2021)

Na Tabela 9, encontram-se os investimentos iniciais no cenário realista, com o capital do giro do cenário realista.

Tabela 9: Investimento inicial realista

Descrição	Valor
Despesas pré-operacionais	R\$ 215,00
Investimento fixo	R\$ 2.338,90
Capital de giro	
- Custos fixos mensais	R\$ 1.717,18
- Reserva de capital	R\$ 5.151,54
Total	R\$ 9.422,61

Fonte: Os autores (2021)

Para a Tabela 10, o investimento inicial otimista contou com os dados disponibilizados pelo capital de giro para o cenário otimista.

Tabela 10: Investimento inicial otimista

Descrição	Valor	
Despesas pré-operacionais	R\$	215,00
Investimento fixo	R\$	2.338,90
Capital de giro		
- Custos fixos mensais	R\$	2.019,40
- Reserva de capital	R\$	6.058,19
Total	R\$	10.631,49

Fonte: Os autores (2021)

Com isso, o valor total para que a proprietária possa investir na abertura do *E-commerce* deve ser de R\$ 8.616,70 em um cenário pessimista, R\$ 9.422,61 em um cenário realista e R\$ 10.631,49 em um cenário otimista.

4.5.2 Estimativa de Estoque e Faturamento

Com base nos dados retirados do controle manual de estoque dos anos de 2019 e 2020 foi feito o levantamento do estoque onde considerou os valores unitários pago pela proprietária e o valor colocado à venda, para posteriormente calcular a média e realizar a estimativa mensal do estoque e do faturamento para os três cenários.

A quantidade de 33 peças ao mês foi considerada como o pior cenário, pois foi baseado no ano de 2020, no qual a proprietária não conseguiu trabalhar normalmente por conta da pandemia do COVID-19.

Para o cenário realista, foi definido a quantidade de 41 peças ao mês, baseado no ano de 2019 onde não houve nenhum tipo de interferência negativa. E para o último cenário, o otimista, visando um lucro maior, foi estabelecido a quantidade de 53 peças

ao mês também com base na análise feita do controle manual do ano de 2019 para serem colocadas à venda no *E-commerce*, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6: Estimativa mensal do estoque

Cenários	Qtd. peças	Valor médio	Total
Pessimista	33	R\$ 22,58	R\$ 745,30
Realista	41	R\$ 22,58	R\$ 925,98
Otimista	53	R\$ 22,58	R\$ 1.197,00

Fonte: Os autores (2021)

O Quadro 7 traz o valor médio de venda de cada peça afim de realizar a estimativa de faturamento para os três cenários.

Quadro 7: Estimativa mensal do faturamento

Cenários	Qtd. peças	Valor médio	Total
Pessimista	33	R\$ 57,71	R\$ 1.904,53
Realista	41	R\$ 57,71	R\$ 2.366,23
Otimista	53	R\$ 57,71	R\$ 3.058,79

Fonte: Os autores (2021)

4.5.3 Projeção do Fluxo de Caixa

Para a realização do fluxo de caixa da microempresa de vestuário, foram utilizados os investimentos iniciais, o capital de giro, as estimativas de estoque e faturamento, que informam os valores de compra e venda e os custos fixos mensais, todos realizados nos cenários pessimista, realista e otimista. Com isso, os três cenários podem demonstrar, através de uma projeção de fluxo de caixa, a possibilidade de viabilidade ou não do projeto de abertura de um *E-commerce*.

4.5.3.1 Fluxo de Caixa Pessimista

Os dados disponíveis para o cenário pessimista, com valores de compra e venda, possibilitaram que as Tabelas 11 e 12 fossem desenvolvidas representando os dois semestres do ano, ambas caracterizando o fluxo de receitas para o cenário pessimista.

Tabela 11: Fluxo de caixa pessimista 1º semestre (R\$)

Descrição	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Investimento Inicial	8616,70	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa inicial	-	6062,80	6235,79	6408,77	6581,76	6754,75	6927,74
ENTRADAS							
Receitas	-	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53
Total de entradas		1904,53	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53
SAÍDAS							
Estoque	-	-745,30	-745,30	-745,30	-745,30	-745,30	-745,30
Despesas com estoque	-	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Embalagens	-	-85,80	-85,80	-85,80	-85,80	-85,80	-85,80
Plataforma digital	-	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00
Plano de internet	-	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00
Plano de telefone	-	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90
Luz	-	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54
Taxa (MEI)	-	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Pró-labore	-	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
Depreciação	-	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16
TOTAL DE SAÍDAS	-	-1765,70	-1765,70	-1765,70	-1765,70	-1765,70	-1765,70
FLUXO DE CAIXA	-8616,70	138,83	138,83	138,83	138,83	138,83	138,83
Reserva de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação	-	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	-8616,70	6235,79	6408,77	6581,76	6754,75	6927,74	7100,72

Fonte: Os autores (2021)

O primeiro semestre do fluxo de caixa mostra um saldo positivo, pois as entradas subtraídas das contas a pagar, foram superiores nos seis primeiros meses do ano para o empreendimento.

Tabela 12: Fluxo de caixa pessimista 2º semestre (R\$)

Descrição	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa inicial	7100,72	7273,71	7446,70	7619,69	7792,67	7965,66
ENTRADAS						
Receitas	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53
Total de entradas	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53	1904,53
SAÍDAS						
Estoque	-745,30	-745,30	-745,30	-745,30	-745,30	-745,30
Despesas com estoque	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Embalagens	-85,80	-85,80	-85,80	-85,80	-85,80	-85,80
Plataforma digital	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00
Plano de internet	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00
Plano de telefone	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90
Luz	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54
Taxa (MEI)	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Pró-labore	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
Depreciação	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16
TOTAL DE SAÍDAS	-1765,70	-1765,70	-1765,70	-1765,70	-1765,70	-1765,70
FLUXO DE CAIXA	138,83	138,83	138,83	138,83	138,83	138,83
Reserva de Capital	-	-	-	-	-	-
Depreciação	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	7273,71	7446,70	7619,69	7792,67	7965,66	8138,65

Fonte: Os autores (2021)

No segundo semestre, como mostra a Tabela 12, o fluxo de caixa manteve um saldo positivo, assim como no primeiro semestre de funcionamento, mesmo sendo para o cenário pessimista

4.5.3.2 Fluxo de Caixa Realista

Os dados disponíveis para o cenário realista, com valores de compra e venda, possibilitaram que as Tabelas 13 e 14 fossem desenvolvidas representando os dois semestres do ano, ambas caracterizando o fluxo de receitas para o cenário realista.

Tabela 13: Fluxo de caixa realista 1º semestre (R\$)

Descrição	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Investimento Inicial	9422,61	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa inicial	-	6868,71	7301,93	7735,14	8168,35	8601,57	9034,78
ENTRADAS							
Receitas	-	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23
Total de entradas	-	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23
SAÍDAS							
Estoque	-	-925,98	-925,98	-925,98	-925,98	-925,98	-925,98
Despesas com estoque	-	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Embalagens	-	-106,60	-106,60	-106,60	-106,60	-106,60	-106,60
Plataforma digital	-	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00
Plano de internet	-	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00
Plano de telefone	-	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90
Luz	-	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54
Taxa (MEI)	-	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Pró-labore	-	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
Depreciação	-	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16
TOTAL DE SAÍDAS	-	-1967,18	-1967,18	-1967,18	-1967,18	-1967,18	-1967,18
FLUXO DE CAIXA	-9422,61	399,06	399,06	399,06	399,06	399,06	399,06
Reserva de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação	-	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	-9422,61	7301,93	7735,14	8168,35	8601,57	9034,78	9467,99

Fonte: Os autores (2021)

De acordo com os dados gerados com a venda de 41 peças, o fluxo de caixa encerrou os seis primeiros meses do ano com um saldo positivo para o empreendimento.

Tabela 14: Fluxo de caixa realista 2º semestre (R\$)

Descrição	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa inicial	9467,99	9901,20	10334,42	10767,63	11200,84	11634,05
ENTRADAS						
Receitas	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23
Total de entradas	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23	2366,23
SAÍDAS						
Estoque	-925,98	-925,98	-925,98	-925,98	-925,98	-925,98
Despesas com estoque	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Embalagens	-106,60	-106,60	-106,60	-106,60	-106,60	-106,60
Plataforma digital	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00
Plano de internet	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00
Plano de telefone	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90
Luz	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54
Taxa (MEI)	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Pró-labore	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
Depreciação	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16
TOTAL DE SAÍDAS	-1967,18	-1967,18	-1967,18	-1967,18	-1967,18	-1967,18
FLUXO DE CAIXA	399,06	399,06	399,06	399,06	399,06	399,06
Reserva de Capital	-	-	-	-	-	-
Depreciação	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	9901,20	10334,42	10767,63	11200,84	11634,05	12067,27

Fonte: Os autores (2021)

O segundo semestre do fluxo de caixa realista, mostra que o empreendimento manteve o saldo positivo, pois as receitas ficaram superiores as saídas de caixa.

4.5.3.3 Fluxo de Caixa Otimista

Os dados disponíveis para o cenário otimista, com valores de compra e venda, proporcionaram que as Tabelas 15 e 16 fossem desenvolvidas representando os dois semestres do ano, ambas caracterizando o fluxo de receitas para o cenário otimista.

Tabela 15: Fluxo de caixa otimista 1º semestre (R\$)

Descrição	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Investimento Inicial	10631,49	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa inicial	-	8077,59	8901,14	9724,69	10548,24	11371,79	12195,34
ENTRADAS							
Receitas	-	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79
Total de entradas	-	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79
SAÍDAS							
Estoque		-1197,00	-1197,00	-1197,00	-1197,00	-1197,00	-1197,00
Despesas com estoque		-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Embalagens	-	-137,80	-137,80	-137,80	-137,80	-137,80	-137,80
Plataforma digital	-	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00
Plano de internet	-	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00
Plano de telefone	-	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90
Luz	-	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54
Taxa (MEI)	-	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Pró-labore	-	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
Depreciação	-	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16
TOTAL DE SAÍDAS	-	-2269,40	-2269,40	-2269,40	-2269,40	-2269,40	-2269,40
FLUXO DE CAIXA	-10631,49	789,39	789,39	789,39	789,39	789,39	789,39
Reserva de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação	-	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	-10631,49	8901,14	9724,69	10548,24	11371,79	12195,34	13018,89

Fonte: Os autores (2021)

Para este cenário, como mostra a Tabela 15, o fluxo de caixa também se manteve positivo para o *E-commerce* nos seis primeiros meses de funcionamento com a estimativa de venda de 53 peças.

Tabela 16: Fluxo de caixa otimista 2º semestre (R\$)

Descrição	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa inicial	13018,89	13842,44	14665,99	15489,54	16313,09	17136,64
ENTRADAS						
Receitas	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79
Total de entradas	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79	3058,79
SAÍDAS						
Estoque	-1197,00	-1197,00	-1197,00	-1197,00	-1197,00	-1197,00
Despesas com estoque	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Embalagens	-137,80	-137,80	-137,80	-137,80	-137,80	-137,80
Plataforma digital	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00	-39,00
Plano de internet	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00	-95,00
Plano de telefone	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90	-59,90
Luz	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54	-6,54
Taxa (MEI)	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Pró-labore	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
Depreciação	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16	-34,16
TOTAL DE SAÍDAS	-2269,40	-2269,40	-2269,40	-2269,40	-2269,40	-2269,40
FLUXO DE CAIXA	789,39	789,39	789,39	789,39	789,39	789,39
Reserva de Capital	-	-	-	-	-	-
Depreciação	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16	34,16
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	13842,44	14665,99	15489,54	16313,09	17136,64	17960,19

Fonte: Os autores (2021)

O segundo semestre do fluxo de caixa otimista, assim como no primeiro semestre, mostra um lucro para o empreendimento nos seis últimos meses do ano.

4.5.4 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Para analisar a lucratividade da microempresa, foi realizado um relatório do demonstrativo de resultado do exercício (DRE) para cada cenário exposto anteriormente no fluxo de caixa: pessimista, realista e otimista, descritos nas Tabelas 17, 18 e 19, que contém a evolução dos resultados financeiros utilizando os dados obtidos pelos fluxos de caixa respectivos.

Tabela 17: Demonstrativo de resultado do exercício mensal pessimista

Descrição	Valor
Receita Bruta	R\$ 1.904,53
(-) Impostos Incidentes sobre a Venda	R\$ -
(=) Receita Líquida	R\$ 1.904,53
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 745,30
(=) Lucro Bruto	R\$ 1.159,23
(-) Depreciação	R\$ 34,16
(-) Despesas Operacionais	R\$ 39,00
(-) Despesas Comerciais	R\$ 335,80
(-) Despesas Financeiras	R\$ -
(-) Despesas Gerais e Administrativas	R\$ 611,44
(+) Receitas Financeiras	R\$ -
(=) Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 138,83

Fonte: Os autores (2021)

As Tabelas 17, 18 e 19 indicam a receita bruta mensal de entrada de vendas e o custo das mercadorias vendidas de compra de produtos para cada cenário, respectivamente.

Tabela 18: Demonstrativo de resultado do exercício mensal realista

Descrição	Valor
Receita Bruta	R\$ 2.366,23
(-) Impostos Incidentes sobre a Venda	R\$ -
(=) Receita Líquida	R\$ 2.366,23
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 925,98
(=) Lucro Bruto	R\$ 1.440,25
(-) Depreciação	R\$ 34,16
(-) Despesas Operacionais	R\$ 39,00
(-) Despesas Comerciais	R\$ 356,60
(-) Despesas Financeiras	R\$ -
(-) Despesas Gerais e Administrativas	R\$ 611,44
(+) Receitas Financeiras	R\$ -
(=) Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 399,06

Fonte: Os autores (2021)

Além disso, as Tabelas 17, 18 e 19 apresentam os impostos incidentes sobre a venda, nulos para o MEI; a depreciação dos equipamentos utilizados; as despesas operacionais com gastos para a manutenção da plataforma digital; as despesas comerciais com embalagens e com as despesas utilizadas para a obtenção do estoque; as despesas gerais e administrativas que incluem os planos de internet, telefone, luz, a taxa de MEI e o pró-labore para cada cenário.

Tabela 19: Demonstrativo de resultado do exercício mensal otimista

Descrição	Valor
Receita Bruta	R\$ 3.058,79
(-) Impostos Incidentes sobre a Venda	R\$ -
(=) Receita Líquida	R\$ 3.058,79
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 1.197,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 1.861,79
(-) Depreciação	R\$ 34,16
(-) Despesas Operacionais	R\$ 39,00
(-) Despesas Comerciais	R\$ 387,80
(-) Despesas Financeiras	R\$ -
(-) Despesas Gerais e Administrativas	R\$ 611,44
(+) Receitas Financeiras	R\$ -
(=) Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 789,39

Fonte: Os autores (2021)

De acordo com o relatório efetuado, o DRE indicou uma lucratividade operacional mensal de R\$ 138,83 para o cenário pessimista, R\$ 399,06 para o cenário realista e R\$ 789,39 para o cenário otimista.

4.5.5 Indicadores de Viabilidade

A análise da efetividade financeira do projeto para a abertura de um *E-commerce*, foi realizada através dos indicadores de viabilidade como o ponto de equilíbrio, o *payback*, que retorna o tempo necessário para que o empreendedor recupere o investimento; o valor presente líquido que constitui do fluxo de caixa a ser descontado de uma taxa de juros mensal e a taxa interna de retorno que indica a saúde financeira e a renda possível para a viabilidade do projeto.

Os cenários: pessimista, realista e otimista, apresentam seus indicadores de viabilidade, contando com o fluxo de caixa mensal e a taxa Selic mensal respectiva do ano de atuação, em que foram calculados visando um período de três anos (trinta e seis meses). De acordo com a Receita Federal (2021), o histórico da taxa Selic mensal nos anos de 2019, 2020 e 2021 estão disponíveis no Quadro 8.

Quadro 8: Taxa Selic Mensal

Mês / Ano	2019	2020	2021
Janeiro	0,54%	0,38%	0,15%
Fevereiro	0,49%	0,29%	0,13%
Março	0,47%	0,34%	0,20%
Abril	0,52%	0,28%	0,21%
Maio	0,54%	0,24%	0,27%
Junho	0,47%	0,21%	0,27%
Julho	0,57%	0,19%	0,27%
Agosto	0,50%	0,16%	0,27%
Setembro	0,46%	0,16%	0,27%
Outubro	0,48%	0,16%	0,27%
Novembro	0,38%	0,15%	0,27%
Dezembro	0,37%	0,16%	0,27%

Fonte: Os autores (2021)

4.5.5.1 Ponto de Equilíbrio

Através do cálculo do ponto de equilíbrio, considerando o custo fixo de R\$ 900,44, custo unitário das peças de R\$ 25,18 e o preço de venda unitário no valor de R\$ 57,71, chegou-se ao resultado de que o ponto de equilíbrio para o *E-commerce* será de 28 peças, como mostra o Quadro 9.

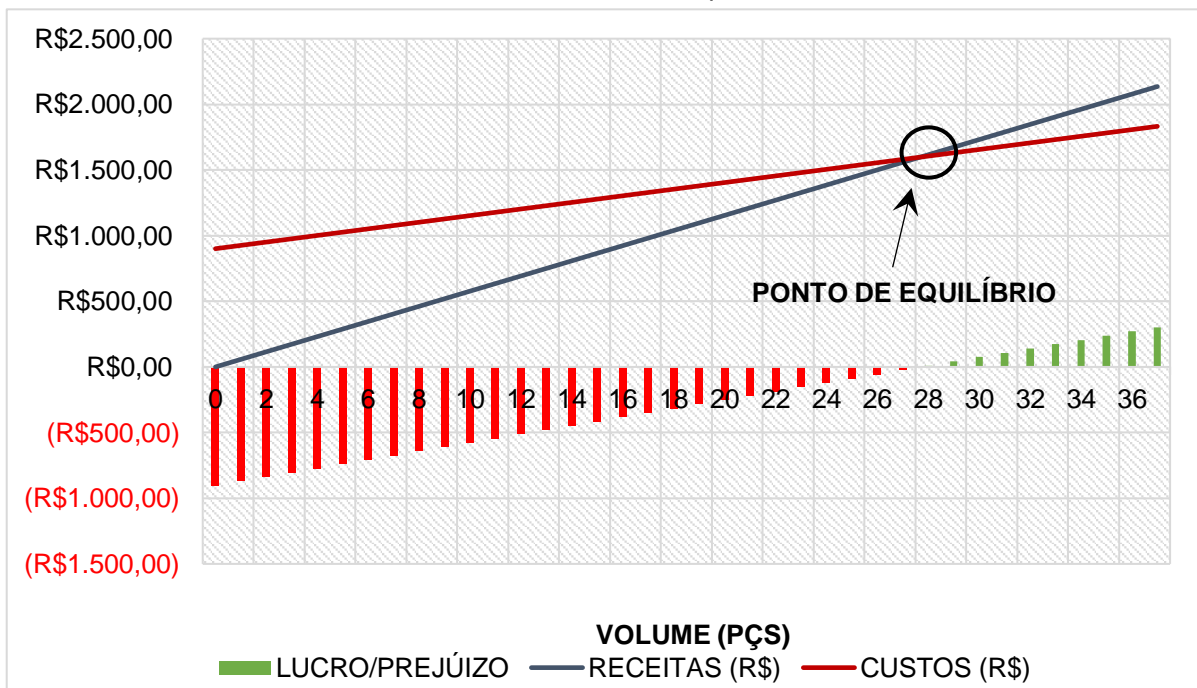
Quadro 9: Ponto de equilíbrio

CUSTO FIXO	R\$ 900,44
CUSTO UNITÁRIO	R\$ 25,18
PREÇO DE VENDA UNITÁRIO	R\$ 57,71
PONTO DE EQUILÍBRIO	28 peças

Fonte: Os autores (2021)

Com o volume de 28 peças/mês, conclui-se que o faturamento mensal do *E-commerce* será de R\$ 1.615,96 e superior ao custo de R\$ 1.605,62 gerando lucro para o negócio, como mostra o Gráfico 15.

Gráfico 15: Ponto de Equilíbrio



Fonte: Os autores (2021)

4.5.5.2 Payback

Utilizando a equação (2), o *payback* indicou uma recuperação dos investimentos realizados no projeto a partir do sexagésimo sexto mês para o cenário pessimista, vigésimo sexto mês para o cenário realista e do décimo quarto mês visando o cenário otimista.

4.5.5.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Com o investimento inicial pautado em R\$ 8.616,70 no cenário pessimista, R\$ 9.422,61 no cenário realista e R\$ 10.631,49 no cenário otimista, a equação (3) do VPL, indicou a inviabilidade financeira do projeto para o cenário pessimista de - R\$ 3.810,84 e a viabilidade financeira nos cenários realista de R\$ 3.752,35 e otimista em R\$ 16.421,10 cotados em um período de três anos (trinta e seis meses).

4.5.5.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno adquirida através da equação (4), apresentou uma taxa de -2,89% ao mês no cenário pessimista, que comprova que o projeto deve ser rejeitado, 2% ao mês no cenário realista e 6,43% ao mês para o cenário otimista, alternativas que indicam a viabilidade do projeto.

O Quadro 10 contém um resumo comparativo dos indicadores de viabilidade de acordo com cada cenário proposto.

Quadro 10: Resumo comparativo de indicadores

Cenários	Indicadores de Viabilidade (em 36 meses)			
	VPL (mensal)	TIR (mensal)	PAYBACK (descontado)	PAYBACK (descontado)
Pessimista	-R\$ 3.810,84	-2,89%	65,08 meses	5 anos e 6 meses
Realista	R\$ 3.752,35	2,00%	25,11 meses	2 anos e 2 meses
Otimista	R\$ 16.421,10	6,43%	13,73 meses	1 ano e 2 meses

Fonte: Os autores (2021)

O cenário pessimista apontou que a empreendedora terá um tempo de cinco anos e seis meses para recuperar os investimentos iniciais feitos com o intuito de abertura do *E-commerce*, tempo considerado elevado levando em conta a comparação entre os três cenários e o tempo de dois anos em que a empresa opera como loja física. Apresentou o percentual mensal da TIR de -2,89% e o valor presente líquido de -R\$ 3.810,84, ambos negativos, o que indica que o projeto não é viável, pois coloca em risco a microempresa.

Já o cenário realista indicou um tempo menor em relação ao cenário pessimista para a recuperação do investimento feito pela proprietária, dois anos e dois meses, um percentual de renda mensal de 2% e um valor presente líquido de R\$ 3.752,35, ambos positivos, indicando a viabilidade financeira, o que diminui os possíveis riscos financeiros que a mesma possa enfrentar com a abertura do *E-commerce* comparado ao cenário pessimista.

No cenário otimista, o tempo para a recuperação do investimento feito pela proprietária do negócio diminui ainda mais se comparado ao cenário realista, um ano e dois meses, uma taxa de rendimentos superior a 6% ao mês, com valor presente líquido de R\$ 16.421,10, positivo e acima do investimento inicial feito, diminuindo consideravelmente os riscos financeiros que a proprietária possa enfrentar quando o *E-commerce* estiver em funcionamento.

Com isso, os dois cenários (realista e otimista), em teoria, são passíveis de investimento. Avaliando o VPL de R\$ 3.752,35 e R\$ 16.421,10 e a TIR de 2% e 6,43% respectivamente, ambos ficaram com valores superiores ao recomendado para aprovar a viabilidade do projeto, ou seja, os dois cenários resultaram em valores superiores a zero, indicando que independente da escolha feita por um dos cenários, o *E-commerce* terá um bom retorno do que foi investido para sua abertura.

Porém, tendo uma visão do cenário mais vantajoso e que traz mais garantias de retorno financeiro e menos riscos para a proprietária a melhor escolha é o cenário otimista. Como indicado no Quadro 10, foi o cenário que quando comparado com os demais (pessimista e realista) obteve um maior resultado do VPL, do percentual da

TIR e o menor tempo de retorno para recuperação do que foi investido de acordo com o cálculo do *payback*.

5 CONCLUSÃO

O Plano de Negócios desenvolvido neste trabalho permitiu analisar os riscos, as incertezas e as oportunidades que envolvem a abertura de um novo negócio no comércio eletrônico destinado ao varejo de vestuário feminino.

Analisando cada etapa que compôs este trabalho, pôde-se chegar à conclusão de que todos os objetivos definidos no início do estudo, foram satisfatoriamente alcançados.

Quanto a parte acadêmica, o estudo proporcionou um grande conhecimento dos conceitos e estrutura que envolvem o Plano de Negócios e o *E-commerce*. Tornando-se possível colocar em prática todo o conhecimento teórico aprendido durante a graduação, principalmente nas disciplinas de Engenharia Econômica, *Marketing*, Planejamento Estratégico e Empreendedorismo.

No primeiro momento, foi possível definir de maneira clara a missão, visão e valores da microempresa, assim como o estudo dos ambientes interno e externo pela análise *SWOT*, que permitiu identificar tanto os fatores positivos quanto os negativos que envolvem a microempresa.

Posteriormente, no plano de *marketing*, a análise de mercado foi de suma importância para entender o atual cenário do *E-commerce* no Brasil. As pesquisas também possibilitaram a identificação de duas lojas concorrentes diretas para a microempresa, ambas atuantes no varejo de vestuário feminino nas cidades de Barra do Piraí e Volta Redonda. Na pesquisa com os clientes, realizada por meio do *Google Forms*, possibilitou entender o comportamento dos entrevistados em relação as compras feitas na modalidade *online* e que se mostraram favoráveis a abertura do *E-commerce*.

Do ponto de vista econômico-financeiro, buscou-se de fato, mostrar a viabilidade do projeto por meio dos cenários pessimista, realista e otimista. A constatação do *E-commerce* ser viável e lucrativo para a proprietária, veio por meio de todo levantamento dos investimentos iniciais, projeções do fluxo de caixa,

demonstrativo de resultado do exercício e principalmente dos indicadores de viabilidade.

O *payback* descontado mostrou que o maior tempo de recuperação do investimento inicial foi pelo cenário pessimista, o que já era esperado, pois foi uma estimativa de um cenário cuja receita de vendas foi menor visto os demais (realista e otimista).

Em relação as técnicas onde considerou o fluxo de caixa descontado, o valor presente líquido (VPL) foi positivo apenas para os cenários realista e otimista, a taxa interna de retorno (TIR) teve um percentual de retorno positivo, indicando que o projeto terá um retorno satisfatório. Desse modo, a etapa econômico-financeira, com os resultados dos indicadores de viabilidade (*payback*, VPL e TIR) analisados juntos, indicaram que o cenário pessimista deve ser rejeitado e os cenários realista e otimista devem ser aceitos, pois teve um bom resultado para o projeto.

Diante do exposto, conclui-se que este trabalho trouxe contribuições para os autores, para a microempresa e para a proprietária, que não sabia por onde começar a realizar o planejamento e tudo que teria que investir para colocar o *E-commerce* em operação. Portanto, todas as etapas do Plano de Negócios, foi de grande valia, pois auxiliará em uma tomada de decisão mais assertiva para a expansão da loja física.

Desse modo, este trabalho conseguiu evidenciar a importância de realizar um planejamento para boa estruturação do negócio, no qual o Plano de Negócios é uma das ferramentas que pode ajudar o empreendedor nessa caminhada.

Todo empreendimento, seja inserido no comércio tradicional ou no comércio eletrônico, possuem riscos e precisam adaptar-se diante das constantes variações que ocorrem no mercado e nas preferências dos consumidores. Portanto, é importante manter um monitoramento do que foi desenvolvido para garantir que tudo ocorra como planejado e para avaliar possíveis oportunidades de melhoria.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Commerce brasileiro:** acompanhe as tendências e aproveite as ações para o seu segmento. 2021. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/commerce-brasileiro-acompanhe-as-tendencias-e-aproveite-as-aco-es-para-o-seu-segmen-to/>. Acesso em: 02 abr. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxa selic.** 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/taxaselic>. Acesso em: 31 mar. 2021.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como elaborar o plano de negócios:** + curso *on-line*. São Paulo: Manole, 2013. *E-book*. ISBN 978-85-204-4733-8.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012. *E-book*. ISBN 978-85-204-5234-9.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas:** uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014. *E-book*. ISBN 978-85-204-4550-1.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** da intenção aos resultados. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*. ISBN 978-85-97-02569-9.

CLIMBA COMMERCE. **O faturamento do e-commerce no Brasil em 2019.** 2019. Disponível em: <https://www.climba.com.br/blog/faturamento-do-e-commerce-no-brasil-em-2019-deve-atingir-61-bilhoes>. Acesso em: 7 out. 2020.

CONVERSION. **Relatório e-commerce no Brasil.** 2021. Disponível em: <http://lp.conversion.com.br/relatorio-setores-ecommerce>. Acesso em: 01 jun. 2021.

CRUZ, Tadeu. **Manual do planejamento estratégico:** ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. ISBN 978-85-97-01301-6.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** 30. ed., rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. *E-book*. ISBN 85-293-0102-1. Disponível em: https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/881634/mod_resource/content/2/O%20segredo%20de%20luisa.pdf. Acesso em: 8 out. 2020.

DORNELAS, José. **Plano de negócios: seu guia definitivo: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso.** 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016. *E-book*. ISBN 978-85-66103-09-0.

EBIT/NILSEN. **Webshoppers 43ª edição.** 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 02 mar. 2021.

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*. ISBN 978-85-970-2584-2.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. ISBN 978-85-970-2098-4.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. *E-book*. ISBN 978-85-7605-332-3. Disponível em: <https://www.pdfdrive.com/princ%C3%ADpios-da-administra%C3%A7%C3%A3o-financeira-d176370048.html>. Acesso em: 8 out. 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-4300-447-1. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/n1xs8vx>. Acesso em: 8 out. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*. ISBN 85-224-3397-6. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 25 jan. 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. ISBN 978-85-970-2014-4.

_____. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. *E-book*. ISBN 978-85-224-6185-1.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo & gestão.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019. *E-book*. ISBN 978-85-352-9010-3.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. *E-book*. ISBN 978-85-224-6288-9.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*. ISBN 978-85-97-01683-3.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. *E-book*. ISBN 978-85-224-5863-9.

RECEITA FEDERAL. **Taxa de juros selic**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/pagamentos-e-parcelamentos/taxa-de-juros-selic#Selicmensalmente>. Acesso em: 02 jun. 2021.

SEBRAE SC. **Microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual: diferenças e características**. 2021. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei/>. Acesso em: 31 mar. 2021.

_____. **Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?**. 2017. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>. Acesso em: 31 mar. 2021.

SEBRAE MS. **Descubra as principais ferramentas de gestão empresarial**. 1 figura. 2018. Disponível em: <https://sebrae.ms/plano-de-negocios/gestao-empresarial/#>. Acesso em: 7 out. 2020.

SEBRAE. **Como fazer um demonstrativo de resultados**. 2019a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-fazer-um-demonstrativo-de-resultados,48f3ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 out. 2020.

_____. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf. Acesso em: 11 abr. 2021.

_____. **Viabilidade financeira**. 2019b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/viabilidade-financeira,4e8ccd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 out. 2020.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Candida. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*. ISBN 978-85-224-8074-6.

SOCIAL MINER. **Varejo da moda: a performance do setor no primeiro trimestre de 2019.** 2019. Disponível em: <https://conteudo.socialminer.com/relatorio-varejo-de-moda-2019>. Acesso em: 20 dez. 2020.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Comércio eletrônico: conforme o marco civil da internet e a regulamentação do E-commerce no Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-02-62249-4.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing digital e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009. *E-book*. ISBN 978-85-7522-202-7. Disponível em: https://www.academia.edu/41000261/A_Biblia_do_Marketing_Digital_Claudio_Torres. Acesso em: 01 fev. 2021.

TURCHI, R. SANDRA. **Estratégias de marketing digital e e-commerce.** 2. ed. [2. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*. ISBN 978-85-97-01539-3.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*. ISBN 978-85-970-0747-3. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/8sxcs8>. Acesso em: 17 out. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-8260-232-4.

APÊNDICE A – Parecer Consubstanciado do CEP



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
VOLTA REDONDA -
UNIFOA/FUNDAÇÃO
OSWALDO ARANHA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA E-COMMERCE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE VESTUÁRIO

Pesquisador: Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 43710821.0.0000.5237

Instituição Proponente: FUNDACAO OSWALDO ARANHA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.641.131

Apresentação do Projeto:

Projeto enviado para retificação de pendências.

O projeto de pesquisa desenvolverá um plano de negócios de e-commerce (comércio eletrônico) para uma microempresa do ramo de vestuário feminino. As pesquisas de campo serão conduzidas por meio de entrevistas com potenciais clientes utilizando plataforma eletrônica (119 participantes), bem como, entrevista presencial com a proprietária da microempresa (1 participante). A identificação dos clientes participantes será preservada.

Todos os entrevistados deverão ter a idade mínima de 18 anos ao participar da pesquisa; além disso, deverão residir nas cidades de Barra do Pirai/RJ, Pirai/RJ, Pinheiral/RJ, Volta Redonda/RJ ou adjacências. Os estudos do planejamento de negócios serão baseados nos resultados obtidos na pesquisa de campo proposta.

Todas as pendências do projeto foram retificadas, a saber: adequação dos objetivos do projeto quanto à pesquisa de campo, inclusão de metodologia mais detalhada, inclusão de riscos e benefícios da pesquisa.

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com a pesquisadora, o objetivo primário do projeto é "Elaborar um Plano de Negócios

Endereço: Avenida Paulo Erlei Alves Abrantes, nº 1325
Bairro: Prédio 03, Sala 05 - Bairro Três Poços **CEP:** 27.240-560
UF: RJ **Município:** VOLTA REDONDA
Telefone: (24)3340-8400 **Fax:** (24)3340-8404 **E-mail:** cep@foa.org.br



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
VOLTA REDONDA -
UNIFOA/FUNDAÇÃO
OSWALDO ARANHA



Continuação do Parecer: 4.641.131

com o propósito de identificar as estratégias, a viabilidade e os investimentos iniciais necessários para expandir a loja física para um E commerce."

Ainda, segundo a pesquisadora, os objetivos secundários são: "Definir os objetivos a serem alcançados e as características do negócio; Realizar pesquisas de campo com os clientes e com a proprietária da microempresa (pesquisa de opinião e entrevista por meio de questionário); Definir as estratégias de acordo com a análise de mercado e a identificação dos pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes; Elaborar um plano de marketing para difundir a marca no comércio online; Realizar uma análise financeira para identificar a viabilidade para implementação do E-commerce.

Em atendimento à retificação solicitada, a pesquisadora ajustou os objetivos secundários de forma a incluir as pesquisas de campo por meio de entrevistas com questionários.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Conforme apresentado pela pesquisadora, o projeto retificado engloba os seguintes riscos: "desconforto, medo, vergonha ou outros incômodos do participante ao responder o questionário de opinião." Quanto aos benefícios da pesquisa, afirma-se: "a definição de estratégias para expandir uma loja física de uma microempresa individual de vestuário feminino para uma e-commerce; conhecer melhor os clientes, e quais são os pontos fortes e fracos com suas ameaças e oportunidades frente ao mercado."

Diante das modificações apresentadas, a pesquisadora retificou o documento de acordo com as solicitações anteriores.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tema atual e relevante no que diz respeito à formação acadêmica dos pesquisadores envolvidos e contribuição para com a sociedade por meio de pesquisa aplicada de engenharia.

A pesquisadora adotou as solicitações de retificação do projeto propostas originalmente.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Documentação original correta, sem alterações.

Recomendações:

Lista de exigências atendida.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Endereço: Avenida Paulo Erlei Alves Abrantes, nº 1325
Bairro: Prédio 03, Sala 05 - Bairro Três Poços CEP: 27.240-560
UF: RJ Município: VOLTA REDONDA
Telefone: (24)3340-8400 Fax: (24)3340-8404 E-mail: cep@foa.org.br



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
VOLTA REDONDA -
UNIFOA/FUNDAÇÃO
OSWALDO ARANHA



Continuação do Parecer: 4.641.131

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1686811.pdf	08/03/2021 11:51:05		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado_e_commerce.pdf	08/03/2021 11:50:44	Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira	Aceito
Outros	Carta_de_anuencia_e_commerce_assinada.pdf	18/02/2021 14:32:49	Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_e_commerce.pdf	18/02/2021 14:30:57	Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira	Aceito
Outros	Questionario_e_commerce_clientes.pdf	07/01/2021 11:19:43	Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira	Aceito
Outros	Questionario_e_commerce_Proprietaria.pdf	06/01/2021 14:44:12	Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_assinada.pdf	06/01/2021 14:19:39	Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VOLTA REDONDA, 09 de Abril de 2021

Assinado por:

Walter Luiz Moraes Sampaio da Fonseca
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Paulo Erlei Alves Abrantes, nº 1325
Bairro: Prédio 03, Sala 05 - Bairro Três Poços CEP: 27.240-560
UF: RJ Município: VOLTA REDONDA
Telefone: (24)3340-8400 Fax: (24)3340-8404 E-mail: cep@foa.org.br

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos – CEP/UniFOA

1- Identificação do responsável pela execução da pesquisa:

Título do Projeto: Desenvolvimento de um Plano de Negócios para <i>E-commerce</i> : Um estudo de caso em uma microempresa de vestuário
Coordenador do Projeto: Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira
Telefones de contato do Coordenador do Projeto: (24) 99961-9019
Endereço do Comitê de Ética em Pesquisa: Campus Olezio Galotti - Av. Paulo Erlei Alves Abrantes, nº 1325, Três Poços, Volta Redonda/RJ - Cep: 27240-560 Tel: (24) 3340-8400 / Fax: 3340-8404

2- Informações ao participante ou responsável:

(a) Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem como objetivo elaborar um Plano de Negócios com o propósito de identificar as estratégias, a viabilidade e os investimentos iniciais necessários para expandir a loja física para um *E-commerce*.

(b) Antes de aceitar participar da pesquisa, leia atentamente as explicações abaixo que informam sobre o procedimento:

- O primeiro passo para a pesquisa será a revisão bibliográfica sobre o tema proposto. Segundo passo será verificar o que é feito até o momento na empresa, em entrevista com a proprietária. O terceiro passo é definir os objetivos a serem alcançados e as características do negócio; definir as estratégias de acordo com a análise de mercado e a identificação dos pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes; elaborar um plano de *marketing* para difundir a marca no comércio *online*; realizar uma análise financeira para identificar a viabilidade para implementação do *E-commerce*.

- Foi elaborada a carta de anuência pelo pesquisador e assinada pela proprietária da empresa, autorizando a pesquisa, antes da assinatura desse termo.

(c) Você poderá recusar a participar da pesquisa e poderá abandonar o procedimento em qualquer momento, sem nenhuma penalização ou prejuízo. Durante o procedimento da entrevista, você poderá recusar a responder qualquer pergunta que por ventura lhe causar algum constrangimento.

(d) A sua participação como voluntário não auferirá nenhum privilégio, seja ele de caráter financeiro ou de qualquer natureza, podendo se retirar do projeto em qualquer momento sem prejuízo a V.Sa.

(e) A sua participação poderá envolver os seguintes riscos: invasão de privacidade; responder a questões sensíveis, tais como atos ilegais, divulgação de dados confidenciais, isto é, riscos de responsabilidade jurídica. Os riscos de responsabilidade jurídica, serão minimizados devido ao fato de que tanto o nome da empresa quanto a sua localização geográfica será mantido em sigilo.

(f) Serão garantidos o sigilo e privacidade, sendo reservado ao participante o direito de omissão de sua identificação ou de dados que possam comprometer-lo.

(g) Na apresentação dos resultados não serão citados os nomes dos participantes.

(h) Confirmando ter conhecimento do conteúdo deste termo. A minha assinatura abaixo indica que concordo em participar desta pesquisa e por isso dou meu consentimento.

Volta Redonda, ____ de _____ de 2021.

Participante: _____

APÊNDICE C – Pesquisa com a proprietária

Este questionário está sendo realizado para uma pesquisa acadêmica, do UniFOA, com o intuito de conhecer melhor a empresa que está sendo utilizada para desenvolver o presente trabalho. Portanto, pedimos sua colaboração no preenchimento e garantimos que os dados pessoais coletados serão mantidos em confidencialidade.

- 1) Qual o porte da sua empresa?
- 2) Há quanto tempo sua empresa está em funcionamento?
- 3) Qual o ramo de atuação da sua empresa?
- 4) Onde está localizada sua empresa?
- 5) Quais são os principais produtos vendidos?
- 6) Como você adquire os produtos para vender para seus clientes?
- 7) Qual a quantidade aproximada que você costuma adquirir os produtos? Qual a frequência?
- 8) O que te motivou a abrir sua empresa?
- 9) Sua empresa possui funcionários?
- 10) Como é sua relação com seus clientes?
- 11) Quais dificuldades você identifica para atuar neste setor?

APÊNDICE D – Questionário com público-alvo

Este questionário está sendo realizado para uma pesquisa acadêmica, do UniFOA, envolvendo a abertura de um *E-commerce* de vestuário feminino na cidade de Barra do Piraí, com o intuito de analisar o perfil dos potenciais clientes e posteriormente traçar estratégias para o negócio. Portanto, pedimos sua colaboração no preenchimento e garantimos que os dados pessoais coletados serão mantidos em confidencialidade.

- 1) TCLE - Esta pesquisa, intitulada "Desenvolvimento de um Plano de Negócios para *E-commerce*: Um estudo de caso em uma microempresa de vestuário", foi enviada ao Comitê de Ética em Pesquisa. Todos os formulários serão realizados através da internet e armazenados em plataforma com excelente controle de segurança. Isso significa que todas as informações fornecidas são absolutamente confidenciais e não poderão ser usadas para objetivos diferentes dos dessa pesquisa. Todos os dados que possam lhe identificar de alguma maneira serão codificados para que fique anônimo(a) em qualquer análise realizada. Não há risco biológico previsto. Devido a extensão do questionário, o risco previsto é o de exaustão no preenchimento do mesmo. Sendo assim, caso sinta-se desconfortável psicologicamente, em qualquer momento, da realização da pesquisa, você pode abandonar o formulário de onde estiverem. Quanto aos benefícios, podemos indicar a possibilidade de ter uma empresa *E-commerce* que atenda a sua necessidade no quesito de vestuário, o que permitirá o desenvolvimento de relatórios de apresentação dos dados da pesquisa, bem como artigos científicos a partir de análises que possam ser realizadas sobre os dados coletados. Lembre-se, a sua participação na pesquisa é voluntária e não implica em nenhum compromisso financeiro entre você, nossa equipe e a instituição responsável pela pesquisa. Sinta-se completamente à vontade para não participar ou por optar, quando quiser, pelo encerramento de sua participação sem prejuízo. Caso você precise de orientação, ou esclarecimentos, deve procurar o responsável pela pesquisa: Dra. Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira, através do *e-mail*: janaina.oliveira@foa.org.br ou telefone: (24) 99961-9019.

- Concordo com minha participação na pesquisa
 Não concordo com minha participação na pesquisa

- 2) Qual o seu sexo?
- 3) Qual sua idade?
- 4) Qual sua renda familiar mensal?

- 5) Onde você mora?
- 6) Qual o tamanho das roupas utilizadas por você?
- 7) Quando você está pensando em adquirir alguma peça de vestuário, que meios você mais utiliza para encontrá-las?
- 8) O que você mais prioriza quando vai comprar roupas?
- 9) Atualmente, os *E-commerces* (comércio *online*) estão em constante crescimento e caindo no gosto dos consumidores. Você já comprou ou compraria roupas em lojas *onlines*?
- 10) Com que frequência você compra roupas?
- 11) Ao realizar suas compras, qual a forma de pagamento mais utilizada por você?
- 12) Qual sua opinião a respeito da abertura de um *E-commerce* de vestuário feminino na cidade de Barra do Pirai?