

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS ANDRÉ JAUER

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA LOJA DE
BRINQUEDOS NA CIDADE DE GARIBALDI-RS**

CAXIAS DO SUL

2020

LUCAS ANDRÉ JAUER

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA LOJA DE
BRINQUEDOS NA CIDADE DE GARIBALDI-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento das Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Novos negócios

Orientador TCC I: Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi

Orientadora TCC II: Prof. Dra. Janaína Macke

CAXIAS DO SUL

2021

RESUMO

Com o advento de novas tecnologias e novas experiências de compras, o mercado varejista de brinquedos vêm sofrendo grandes mudanças. Hoje, um empreendimento que atue neste segmento não pode oferecer somente o produto em si, mas sim uma experiência completa ao consumidor, senão estará fadado ao fracasso. Portanto, este trabalho buscou desenvolver uma pesquisa de marketing sobre um empreendimento do tipo na cidade de Garibaldi, na Serra Gaúcha. Através dos dados obtidos dos possíveis clientes dessa loja, analisou-se o interesse e as futuras melhorias que o negócio poderá fazer para melhor atender a tal público. Além disso, foram feitas análises de mercado e de ambientes em que o novo empreendimento operará, juntamente às análises econômico-financeiras que demonstrarão quais são as reais perspectivas de retorno aos sócios.

Palavras-chave: Novos Negócios. Loja de brinquedos. Varejo. Pesquisa de Marketing.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento e Crescimento Anual na Venda de Brinquedos em todo o Mundo	17
Tabela 2 - Sexo	26
Tabela 3 - Idade	27
Tabela 4 – Estado Civil	28
Tabela 5 - Residência	29
Tabela 6 - Renda.....	30
Tabela 7– Nível de Escolaridade.....	31
Tabela 8 – Frequência de Compras	32
Tabela 9 – Ticket Médio de Compras Mensal	33
Tabela 10– Ticket Médio em Datas Especiais.....	33
Tabela 11– Antecipação de Compras	34
Tabela 12 – Fatores Determinantes da Compra em Meio Físico	35
Tabela 13 – Serviços de Retiradas Rápidas	36
Tabela 14 – Fatores Relativos à Compra Online e Física	37
Tabela 15 - Concorrentes.....	38
Tabela 16 – Nível de Satisfação.....	39
Tabela 17– Meios de Comunicação	40
Tabela 18 - Custo de Infraestrutura.....	67
Tabela 19 - Investimento Inicial.....	70
Tabela 20 - Custos Fixos Mensais	70
Tabela 21 - Previsão de Vendas – Cenário Realista.....	73
Tabela 22 - Previsão de Vendas - Cenário Otimista	73
Tabela 23 - Previsão de Vendas - Cenário Pessimista	74
Tabela 24 - Projeção de Custos Fixos	77
Tabela 25 - Projeções Salariais.....	77
Tabela 26 - Projeções de Impostos - Cenário Realista	78
Tabela 27 - Projeções de Impostos - Cenário Otimista	78
Tabela 28 - Projeções Impostos - Cenário Pessimista.....	78
Tabela 29 - Custo das Vendas - Cenário Realista	79
Tabela 30 - Custo das Vendas - Cenário Otimista	79
Tabela 31 - Custo das Vendas - Cenário Pessimista	79
Tabela 32 - Sazonalidade de Vendas	80
Tabela 33 - Retorno Sobre as Vendas	95
Tabela 34 - Valor Presente Líquido.....	96
Tabela 35 - Taxa Interna de Retorno	96
Tabela 36 - Payback - Cenário Realista.....	97
Tabela 37 - Payback - Cenário Otimista.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Taxa de Empreendedorismo no Brasil	13
Figura 2 – PIB a Preços de Mercado – Taxa Acumulada em 4 Trimestres (%)	14
Figura 3 – Crescimento da Venda de Brinquedos no País.....	18
Figura 4 – PIB 1999-2017 (em milhões) da Cidade de Garibaldi	19
Figura 5– PIB Anual per Capita – 1999-2017.....	19
Figura 6 – Sexo	27
Figura 7 - Idade	28
Figura 8 – Estado Civil	28
Figura 9 - Residência	29
Figura 10 - Renda	30
Figura 11 – Nível de Escolaridade	31
Figura 12 – Frequência de Compras.....	32
Figura 13 – Ticket Médio de Compras Mensal.....	33
Figura 14 – Ticket Médio de Compras em Datas Especiais.....	34
Figura 15 – Antecipação de Compras.....	35
Figura 16 – Fatores Determinantes para Compra em Meio Físico.....	36
Figura 17 – Serviços de Retiradas Rápidas.....	36
Figura 18 - Fatores Relativos a Compra Online e Física.....	37
Figura 19 - Concorrentes	38
Figura 20 – Nível de Satisfação	39
Figura 21 – Meios de Comunicação.....	40
Figura 22 - Matriz SWOT.....	50
Figura 23 - Canvas do Negócio Proposto	53
Figura 24 - Logotipo do Novo Negócio.....	56
Figura 25 - Vista Frontal do Boulevard Garibaldi e da Nova Loja.....	65
Figura 26 - Vista Frontal da Parte Interna da Loja.....	66
Figura 27 - Vista Superior da Loja.....	66
Figura 28 - Sistema de Gestão de Estoques.....	69
Figura 29 - Balanço Inicial.....	76
Figura 30 - DRE Ano 1 - Cenário Realista	82
Figura 31 - DRE para 5 Anos - Cenário Realista.....	83
Figura 32 - DRE Ano 1 - Cenário Otimista	84
Figura 33 - DRE para 5 Anos - Cenário Otimista	85
Figura 34 - DRE Ano 1 - Cenário Pessimista	86
Figura 35 - DRE para 5 Anos - Cenário Pessimista	87
Figura 36 - Fluxo de Caixa para o Primeiro Ano - Cenário Realista.....	89
Figura 37 - Fluxo de Caixa para os Primeiros Cinco Anos - Cenário Realista	90
Figura 38 - Fluxo de Caixa para o Primeiro Ano - Cenário Otimista.....	92
Figura 39 - Fluxo de Caixa para Cinco Anos - Cenário Otimista.....	93

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	9
2. EMPREENDEDORISMO	10
2.1 CONCEITOS	10
2.2 HISTÓRICO	11
2.3 TIPOS DE EMPREENDEDORISMO.....	11
2.4 PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	12
2.5 DADOS SOBRE EMPREENDEDORISMO	13
2.6 UM NOVO EMPREENDIMENTO.....	14
3. O SETOR DO EMPREENDIMENTO PROPOSTO	17
3.1 O COMÉRCIO DE BRINQUEDOS.....	17
3.2 GARIBALDI	18
4. PESQUISA DE MARKETING	21
4.1 PROBLEMA DA PESQUISA	21
4.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	22
4.2.1 Objetivo Geral	22
4.2.2 Objetivos Específicos	22
4.3 QUESTÕES DE PESQUISA	22
4.4 METODOLOGIA DE PESQUISA	23
4.5 AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS.....	24
4.6 PRÉ-TESTE	25
4.7 COLETA DE DADOS	25
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	26
5.1 PROCESSAMENTO DOS DADOS.....	26
5.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	26
5.2.1 Sexo	26
5.2.2 Idade	27
5.2.3 Estado Civil	28
5.2.4 Residência	29

5.2.5 Renda	30
5.2.6 Nível de Escolaridade	31
5.2.7 Frequência de Compras	32
5.2.8 Ticket Médio	32
5.2.9 Antecipação de Compras	34
5.2.10 Fatores Determinantes da Compra em Meio Físico	35
5.2.11 Serviço de Retiradas Rápidas	36
5.2.12 Concorrentes	38
5.2.13 Nível de Satisfação	39
5.2.14 Meios de Comunicação	39
5.2.15 Sugestões e Críticas	40
5.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES	41
6. ANÁLISE DE AMBIENTE DO NOVO NEGÓCIO	43
6.1 MICROAMBIENTE	43
6.1.1 Clientes	43
6.1.2 Fornecedores	43
6.1.3 Concorrentes	44
6.1.4 Entidades Reguladoras	45
6.2 MACROAMBIENTE	45
6.2.1 Ambiente Demográfico	45
6.2.2 Ambiente Econômico	46
6.2.3 Ambiente Natural	46
6.2.4 Ambiente Tecnológico	47
6.2.5 Ambiente Político-legal	47
6.3 OPORTUNIDADES	48
6.4 AMEAÇAS	48
6.5 PONTOS FORTES	49
6.6 PONTOS FRACOS	49
6.7 ANÁLISE SWOT	49
7. CANVAS E PROPOSTA DE VALOR	52
7.1 CANVAS	52
7.2 PROPOSTA DE VALOR	55
7.2.1 Definição do Negócio	56

7.2.2 Missão	57
7.2.3 Objetivos	57
7.2.4 Estratégias Competitivas	58
8. SEGMENTO DE CLIENTES	59
9. ANÁLISE DE MERCADO	60
10. CANAIS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES	62
11. ATIVIDADES CHAVE E PRINCIPAIS PARCERIAS	63
12. RECURSOS PRINCIPAIS	65
12.1 INFRAESTRUTURA E <i>LAYOUT</i>	65
12.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	67
12.3 GESTÃO DE ESTOQUES	68
12.4 RECURSOS FINANCEIROS	69
13. FONTES DE RECEITA	72
13.1 PREVISÃO DE VENDAS	72
14. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	75
14.1 BALANÇO INICIAL	75
14.2 CUSTOS E DESPESAS FIXOS	76
14.3 CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	77
14.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	79
14.5 DEMONSTRATIVOS DE FLUXO DE CAIXA	88
14.6 ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS	95
14.6.1 Retorno Sobre Vendas	95
14.6.2 Valor Presente Líquido	95
14.6.3 Taxa Interna de Retorno	96
14.6.4 Payback	97
15. PLANOS DE CONTINGÊNCIA	99
16. CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	104

1. INTRODUÇÃO

O comércio varejista de brinquedos e material escolar vem crescendo ano após ano, tanto no Brasil como em todo o mundo (ABRINQ, 2020). Este setor vem sofrendo forte mudanças de paradigmas, conforme ocorre a evolução tecnológica tanto em brinquedos como em softwares destinado ao público infanto-juvenil. Por isso, deve-se sempre buscar a vanguarda frente a processos que tornem tanto a experiência de compra do consumidor, quanto o produto em si, cada vez mais interessante para o mercado.

Haja vista tais pressupostos, este trabalho busca demonstrar a viabilidade econômica de uma nova loja de brinquedos na cidade de Garibaldi, na Serra Gaúcha. Essa nova empresa, que será a terceira empresa do grupo familiar do autor (primeira fora da cidade de Bento Gonçalves), busca tornar-se referência no mercado regional tanto pelo fator de preços como experiência de compras, por investir em um leiaute inovador.

Para analisar a viabilidade de abertura, foi feita uma pesquisa de marketing para conhecer melhor o perfil dos clientes esperados e saber quais são as suas necessidades e o que esperam de um novo empreendimento no setor do comércio varejista de brinquedos. Após a conclusão e a análise dos resultados, pode-se inferir que estratégias podem ser tomadas para que se coloque em prática aquilo que foi identificado na pesquisa.

Por meio deste trabalho busca-se identificar quais os processos e estratégias necessárias para viabilizar a abertura deste novo empreendimento, com base na pesquisa feita e no perfilamento dos clientes. Além disso serão demonstradas todas as projeções econômico-financeiras para os próximos anos, item de suma importância para a viabilização deste novo negócio.

2. EMPREENDEDORISMO

Muito em voga os dias atuais, o termo empreendedorismo é, com frequência, utilizado para referir-se a algo novo ou inovador dentro das relações econômicas da sociedade, que comumente se denomina de mercado. Dessa maneira, o empreendedorismo está completamente ligado ao mundo empresarial e da Administração, seja com a criação e ofertas de novos produtos e serviços ou como ideias inovadoras dentro de processos ou empresas já existentes.

2.1 CONCEITOS

De acordo com Maximiano (2011, p. 1), “a ideia de espírito empreendedor está associada a pessoas realizadoras, que mobilizem recursos e correm riscos para iniciar organizações de todos os tipos”. Assim, pode-se inferir que o principal conceito do empreendedorismo é aquele que explica que o mesmo é assumir riscos para colocar em práticas as ideias inovadoras do empreendedor, geralmente com o início de novos negócios.

Além do espírito empreendedor, o indivíduo que busca sobressair-se no mercado obrigatoriamente tem que enxergar oportunidades onde outros comumente não as observam. Isso implica em imaginar o negócio em que ele está inserido em um viés de longo prazo, acreditar nele e não permitir que a insegurança tome conta de seus pensamentos (FABRETE, 2019, p.13).

Atualmente, devido ao desemprego no Brasil, elevou-se o número de empreendedores por obrigação ou necessidade, ou seja, aqueles indivíduos que devido a sua não colocação dentro do mercado de trabalho, tendem a abrir os seus próprios negócios por questões de sobrevivência (FABRETE, 2019, p.9). Entretanto, vale questionar se isso pode realmente ser chamado de empreendedorismo, haja vista que nesses casos não se abrem novas organizações com vieses inovadores, mas sim trabalhos que na maioria dos casos servem somente para a subsistência do próprio empreendedor.

2.2 HISTÓRICO

O termo empreender, na ideia econômica, foi usado pela primeira vez na história por Richard Cantillon no século XVIII, diferenciando o capitalista do empreendedor, no qual o primeiro era uma figura passiva que corria somente riscos financeiros, enquanto o segundo possuía um papel ativo e corria riscos físicos e emocionais, além dos econômicos (FABRETE, 2019, p.5).

Já em 1888 em seu *Tratado de Economia Política*, Jean-Baptiste Say defende a ideia de que o empreendedor é aquele capaz de alterar os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade, transformando-a em uma área de produtividade e lucratividade elevada (MAXIMIANO, 2006, p.3). Dessa forma, ambos autores supracitados solidificam as bases para a definição do que seria o empreendedor e o empreendedorismo atualmente, isso é, um indivíduo que corre riscos não somente econômicos, mas físicos e emocionais para tornar a sua própria ideia em algo lucrativo.

Além dos autores anteriores, Schumpeter tomou relevância como um grande defensor do empreendedorismo. Como explica Maximiano (2006, p.3):

Schumpeter consolidou e esclareceu o conceito de empreendedorismo, distinguindo as invenções das inovações do empreendedor. Schumpeter argumentou que os empreendedores inovam não apenas pela identificação de formas de usar as invenções, mas também pela introdução de novos meios de produção, novos produtos e novas formas de organização. Essas inovações, ele dizia, precisam de tanta ousadia e habilidade como o processo de invenção.

Dessa maneira pode-se perceber uma pequena mudança conceitual ao longo dos anos, mas que, em essência, continua muito similar ao início da teoria do empreendedorismo com Cantillon. Contudo, pode-se perceber também que é um assunto que se mantém como fonte de estudos desde o século XVIII e se mantém até o presente.

2.3 TIPOS DE EMPREENDEDORISMO

Como já foi salientado anteriormente, geralmente o empreendedor é aquele indivíduo que enxerga uma oportunidade onde outros não a veem. Mas, pode-se perceber que nem todos que almejam se tornar empreendedores, enxergam uma

oportunidade de fato, mas sim uma necessidade, geralmente causada por fatores econômicos como o desemprego.

Pode-se inferir, portanto, que existem dois tipos de empreendedorismo: aquele por oportunidade e aquele por necessidade. Vale, Corrêa e Reis (2019, p.3) defendem a ideia de que embora existam discussões sobre o tema, em vários casos a oportunidade e a necessidade não são excludentes entre si na hora de empreender. Dessa forma, pode-se dizer que fundamentalmente, embora haja diversos produtos e negócios diferentes sendo oferecidos na atualidade, o ato de empreender sempre possui a mesma essência.

Já Uriarte (2000) aponta para uma outra maneira de se empreender: o intraempreendedorismo. De acordo com o autor:

...o termo intraempreendedor (tradução do Inglês - intrapreneur) foi cunhado por Gifford Pinchot (1989) para designar o “empreendedor interno”. São aqueles que, a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade (URIARTE, 2000, p. 48).

2.4 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Como já foi dito, o empreendedorismo envolve diversos riscos. Isso significa que a palavra empreendedor, na sua origem. “representa aquele que arca com os seus riscos e inicia algo novo”. Hoje em dia, pode-se designar empreendedor aquele que “assume riscos e inova continuamente, mesmo que não possua sua própria empresa”. Nesse caso, o empreendedor se tornaria adepto do intraempreendedorismo, um tipo de empreendedorismo citado no tópico anterior (FABRETE, 2019, p.4).

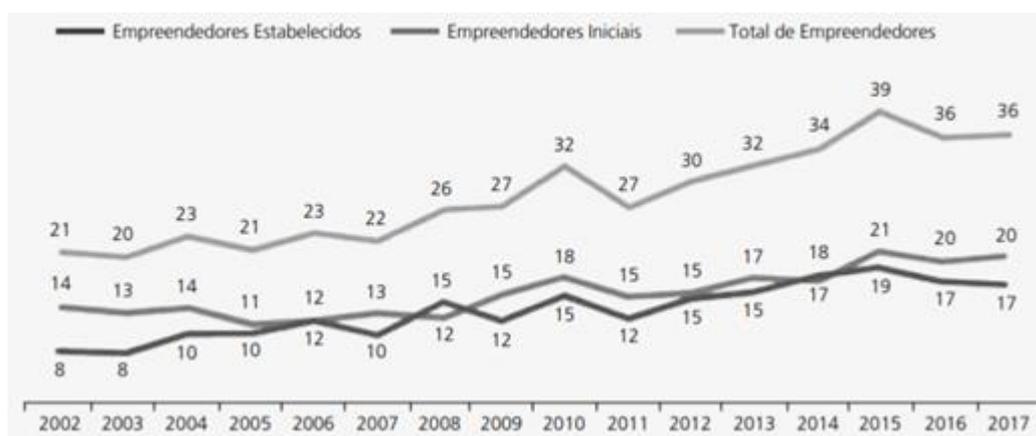
Outras qualidades do empreendedor, de acordo com Maximiano (2006), são a criatividade e a capacidade de implementação; a disposição para assumir riscos; o senso de independência e a perseverança e o otimismo. Segundo os seus estudos, estes são os principais traços comportamentais de um empreendedor bem-sucedido.

2.5 DADOS SOBRE EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo vem crescendo ano após ano no Brasil, a ponto de o Brasil contar hoje com várias entidades que auxiliam o empreendedor na sua jornada de criar um negócio e mantê-lo saudável no longo prazo. Dentre essas entidades pode-se citar o Sebrae (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequena Empresas), a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Todas essas empresas estimulam o empreendedorismo e criam programas de capacitação empreendedora (FABRETE, 2019, p.7).

A atividade empreendedora vem em franco crescimento, a partir da análise do período de 2002-2017 (Figura 1).

Figura 1 – Taxa de Empreendedorismo no Brasil



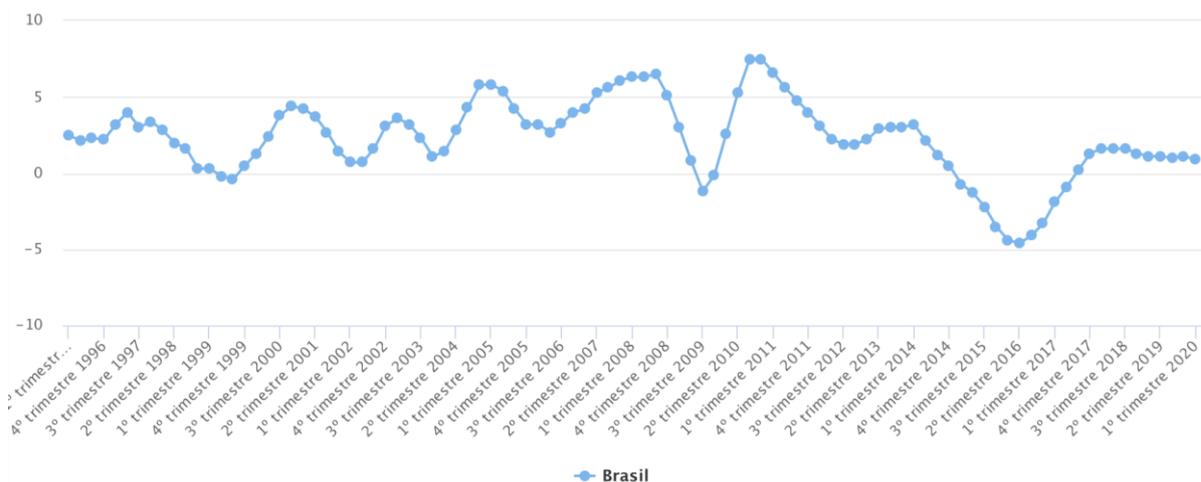
Fonte: GEM apud Sebrae (2017).

Observa-se que no ano de 2017, a cada 100 brasileiros, 36 estavam envolvidos em alguma atividade empreendedora, seja na criação ou manutenção do próprio negócio (SEBRAE, 2017). Pode-se perceber que, embora os dois últimos anos tenham estado constantes, a linha no geral segue uma tendência de alta consistente, ratificando o que foi dito no primeiro parágrafo sobre a tendência de crescimento do empreendedorismo.

Entretanto, como pode-se perceber na Figura 2, o PIB brasileiro se manteve praticamente inalterado desde 2017, afetando a confiança dos consumidores e empregadores do país neste período. Além disso, deve-se levar em conta a

Pandemia do Coronavírus, no ano de 2020, que afetou drasticamente a economia de todo o planeta (Figura 2).

Figura 2 – PIB a Preços de Mercado – Taxa Acumulada em 4 Trimestres (%)



Fonte: IBGE – Contas Nacionais Trimestrais (2020).

Embora os dados não apresentem a melhor situação para abrir um novo negócio e fazer um novo empreendimento, confia-se na melhora da economia no longo prazo, tendo em vista que ela é cíclica e, no futuro, irá se expandir.

2.6 UM NOVO EMPREENDIMENTO

Contando com uma experiência familiar no ramo varejista de brinquedos e material escolar (não comercializando softwares de jogos e eletrônicos), com duas lojas no segmento com mais de quinze anos, decidiu-se abrir a primeira loja fora da cidade de Bento Gonçalves. Essa ideia surgiu em decorrência da construção de um novo centro de compras na região central da cidade de Garibaldi, denominado de Boulevard Garibaldi, que contará com a presença de lojas âncoras como Magazine Luiza e Lojas Renner, com um apelo maior ao público da cidade.

Também se observa a necessidade de uma nova loja do setor de brinquedos e materiais escolares, pois as existentes na cidade são de pequeno porte e com uma variedade de produtos mais restritos. Vale lembrar que não foi feita nenhuma pesquisa de marketing formal para a consolidação de dados e informações para a

execução da nova empresa, ou seja, tudo foi elaborado com base em experiências passadas dentro do setor.

Essa experiência foi de grande valia para o atual processo de gestão da empresa, pois como já foi dito, as primeiras duas lojas, uma voltada para o setor de bazar e outra para o setor de brinquedos e material escolar, possuem mais de quinze anos de existência e se tornaram referência na cidade de Bento Gonçalves. Dessa forma, analisaram-se os processos de compras e estocagem nas duas primeiras lojas e adequou-se o modelo para uma cidade menor como Garibaldi, que possui aproximadamente um quarto dos habitantes de Bento Gonçalves (IBGE, 2020).

Ambas as lojas existentes também foram abertas somente com uma base empírica dos familiares do autor, sem pesquisa e nem uma análise de mercado, como geralmente os primeiros empreendimentos são abertos, fruto de diversas necessidades. No decorrer dos anos, como já se pode inferir, as lojas tiveram um bom retorno financeiro a ponto de haver condições de se abrir outra, mesmo que num longo espaço de tempo. Pode-se dizer também que o fato de o pesquisador estar estudando Administração e se preparado para empreender ajudou muito na situação para a abertura do novo negócio.

Para a abertura da nova empresa, pelo fato de não ter sido feita uma pesquisa de marketing, investiu-se em um escritório de arquitetura com especialidade em varejo para que se criasse uma loja modelo dentro da cidade de Garibaldi e dentro da própria *holding* familiar que começa a se criar. Pretende-se oferecer uma maior gama de itens ao público pelo fato de existirem duas lojas do mesmo segmento localizadas na cidade de Bento Gonçalves, que embora ainda não possuam um sistema de estoque integrado, podem servir como um suporte de vendas para produtos que não estejam expostos na loja de Garibaldi. Dessa maneira, busca-se também superar a concorrência neste aspecto, tendo em vista a menor estrutura dos concorrentes da cidade. Nesse sentido, a pesquisa de marketing pode apontar para os caminhos a serem desenvolvidos neste recente empreendimento.

Durante o ano de 2020 até hoje, o mundo inteiro viveu com as consequências da pandemia do novo Coronavírus. Isso afetou diretamente várias empresas dos mais diversos setores, que viram sua renda cair dramaticamente. Com o novo empreendimento não poderia ser diferente. Os cálculos apresentados na viabilidade financeira somente levaram em conta os dados das outras lojas do grupo familiar

antes da pandemia do novo Coronavírus, devido à extrema mudança do comportamento do consumidor neste período e a volatilidade de todo o mercado, que sofreu inúmeras restrições neste tempo.

3. O SETOR DO EMPREENDIMENTO PROPOSTO

Este capítulo traz dados e informações acerca do mercado varejista na qual o negócio está inserido. Os dados referem-se não somente ao âmbito regional, mas também ao nacional e mundial, para que se possa analisar as principais tendências no ambiente. Vale lembrar que o setor em questão não inclui acessórios eletrônicos e jogos, pois o novo negócio proposto neste trabalho não planeja comercializar estes itens.

3.1 O COMÉRCIO DE BRINQUEDOS

O comércio de brinquedos movimenta bilhões de dólares por ano no mundo inteiro e vem crescendo ano após ano, como pode-se perceber pelos dados fornecidos pela ABRINQ – Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos (2020), disponíveis na Tabela 1.

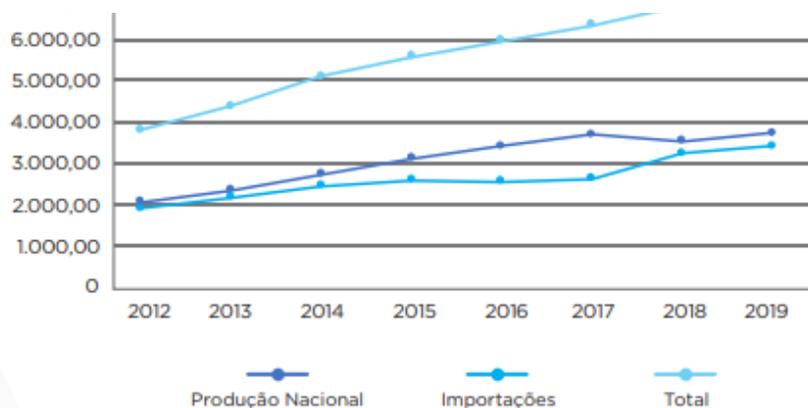
Tabela 1 – Faturamento e Crescimento Anual na Venda de Brinquedos em Todo o Mundo

Ano	Bilhões de US\$	%
2013	79,8	2,7
2014	83,7	4,9
2015	87,4	4,4
2016	89,8	2,7
2017	93,5	4,1
2018	91,6	(2,0)
2019	93,5	2,1

Fonte: ABRINQ (2020).

Tais dados corroboram a ideia de um crescimento constante e saudável ao longo dos oito anos analisados, tendo somente uma quebra, em 2018, que foi recuperada logo em 2019. Outros dados, mais focados no Brasil, também fornecidos pela ABRINQ (2020), mostram uma situação parecida (Figura 3).

Figura 3 – Crescimento da Venda de Brinquedos no País



Fonte : ABRINQ (2020).

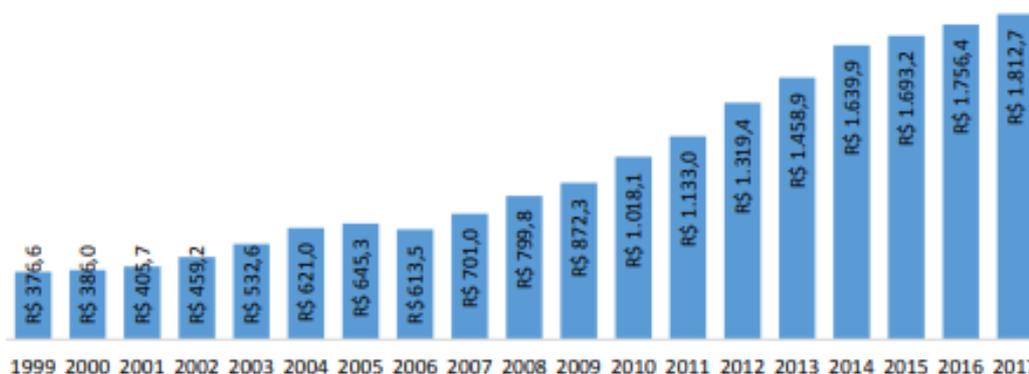
Como pode-se perceber, o comércio desse tipo de produto vem crescendo constantemente, quase em linha reta desde o ano de 2012. Novamente, esta é outra informação que contribui positivamente para a proposta de um novo negócio neste ramo de atividade.

3.2 GARIBALDI

O município de Garibaldi se localiza na região da Serra Gaúcha e conta com uma população estimada de 35.440 pessoas, cuja maioria vive na zona urbana. Garibaldi conta com um PIB per capita de R\$ 53.912,14, ocupando a posição 264 de 5570 municípios do Brasil inteiro, sendo considerado um município com um padrão de vida elevado se comparado ao restante do país (IBGE, 2020).

Outro fator importante a ser analisado é a geração de riqueza do município. Garibaldi, para conhecer as taxas de crescimento e valor atualizadas de seu PIB. De acordo com o SEBRAE/RS (2020), o PIB de Garibaldi vem crescendo anualmente a uma taxa expressiva, como pode-se perceber na Figura 4.

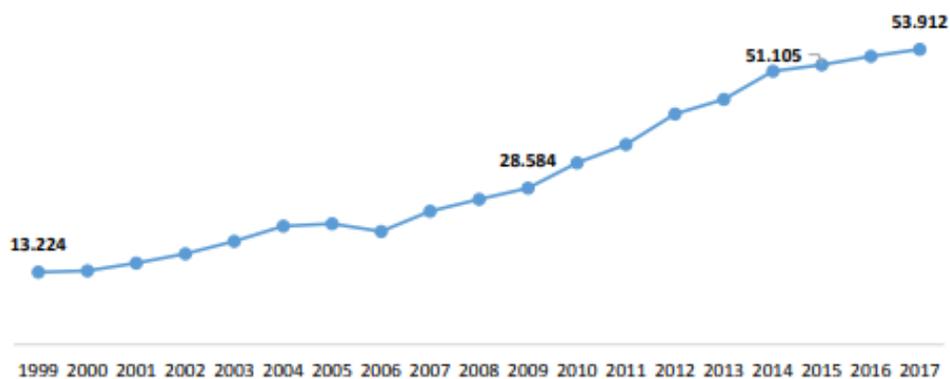
Figura 4 – PIB 1999-2017 (em milhões) da Cidade de Garibaldi



Fonte: SEBRAE/RS (2020).

Observa-se que Garibaldi está em constante crescimento, até mesmo em anos em que o PIB nacional ficou negativo, atestando a resiliência da economia do município frente a maiores crises. Outro fator interessante de se analisar é o PIB per capita do município, que cresceu tanto quanto o PIB total do município, como pode-se ver na Figura 5, através de dados fornecidos pelo SEBRAE/RS (2020).

Figura 5– PIB Anual per Capita – 1999-2017



Fonte: SEBRAE/RS (2020).

Como se observa, todos os dados analisados, tanto do setor varejista de brinquedos como da economia da cidade demonstram uma ideia de viabilidade

econômica a princípio, pois ambos são extremamente positivos e mostram um crescimento constante. Dessa maneira, faz-se necessária uma pesquisa de marketing para saber a real necessidade de uma nova loja ou o que o empreendimento analisado poderia oferecer ao público do município para que torne o seu negócio mais rentável, haja vista que o cenário econômico da cidade de Garibaldi mostrou-se atraente através dos dados obtidos.

4. PESQUISA DE MARKETING

Para que se tenham informações mais precisas a respeito do meio em qual a empresa está, é utilizado o sistema de informação de marketing (SIM). Em suma, o SIM é uma “estrutura presente na empresa que reúne, seleciona, analisa, interpreta e mantém um fluxo de informações a respeito do ambiente global de marketing no qual a empresa está inserida” (SAMARA; BARROS, 2007, p.4). A ideia da utilização do SIM para a pesquisa acontece porque o “cruzamento de determinadas informações, [...] pode gerar relatórios que têm por objetivo prever situações futuras, como por exemplo, analisar a evolução de vendas de um produto em determinado período”. Um dos elementos do SIM é a pesquisa de marketing.

A pesquisa de marketing é um dos instrumentos mais importantes para a implantação de um novo negócio ou manutenção de uma empresa já estabelecida, pois ela fornece dados e informações valiosos sobre ações futuras a serem tomadas, e, portanto, servem como guia para todas as atividades de marketing (MALHOTRA, 2005, p.2).

A importância da pesquisa de marketing e do marketing em si é explicada por Kotler e Keller (2005, p. 2), pois de acordo com os autores, o “marketing está por toda a parte”, afetando de modo profundo a vida cotidiana. Este capítulo traz os componentes da pesquisa de marketing idealizada para verificar o empreendimento analisado.

4.1 PROBLEMA DA PESQUISA

De acordo com Samara e Barros (2007, p.21), “a definição do problema é a primeira e mais importante etapa da pesquisa, pois todo projeto de pesquisa deve partir de uma real necessidade de informação”. Basicamente, “a definição do problema indica o propósito da pesquisa”.

No caso deste trabalho, o principal problema de pesquisa pode ser definido na seguinte questão: Quais as necessidades e expectativas dos habitantes de Garibaldi em relação a uma nova loja de brinquedos e material escolar?

4.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Para que se solucione o problema de pesquisa, é necessário estabelecer objetivos, tradicionalmente divididos entre geral e específico. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.219), “o objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”. Já os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares”.

4.2.1 Objetivo Geral

Como dito anteriormente, o objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é identificar as necessidades e expectativas dos habitantes de Garibaldi em relação a uma nova loja de brinquedos e material escolar?

4.2.2 Objetivos Específicos

Com os seguintes objetivos específicos da pesquisa, que possuem um caráter mais instrumental, pode-se elaborar uma análise mais aprofundada sobre a viabilidade do novo negócio no município de Garibaldi:

- a) Identificar o perfil de possíveis clientes da loja;
- b) Verificar as peculiaridades do consumidor de Garibaldi;
- c) Analisar as características que deverão ser incorporadas ao empreendimento.

4.3 QUESTÕES DE PESQUISA

Segundo Malhotra (2010, p.5), as questões de pesquisa buscam esclarecer de forma objetiva alguns itens que contribuem para a resposta do problema da pesquisa formulado anteriormente.

Nesse estudo, são propostas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Qual o perfil do potencial cliente do empreendimento em questão?
- b) As lojas já existentes de brinquedos e material escolar suprem a demanda na cidade de Garibaldi?
- c) Qual o valor médio gasto em compras em datas comemorativas, como o Dia das Crianças, Natal, e Páscoa?
- d) Será que o comércio on-line, com retirada na loja física, facilitaria o processo de compra?
- e) Dispor de estacionamento próprio contribuiria para o volume de vendas?
- f) Quais são as expectativas de inovação que os potenciais consumidores de Garibaldi têm em relação a um empreendimento desse tipo?

4.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Toda pesquisa, seja em qual área for necessária, deverá seguir uma metodologia que facilite alcançar os objetivos almejados. Como neste trabalho busca-se conhecer a opinião de pessoas localizadas em uma área maior de interação, será utilizado o método de levantamento de campo, que é utilizado quando a pesquisa envolve a aplicação de questionário com um grande número de pessoas (MALHOTRA, 2010, p.8). Em suma, uma pesquisa de campo busca os dados e informações em seu ambiente natural.

Assim, é proposta uma pesquisa descritiva, com aplicação de questionário. Para Samara e Barros (2002, p.30), a pesquisa descritiva deve se atentar à amostra da própria pesquisa (próximo tópico), “pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população. Os resultados da pesquisa serão analisados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas”. Em suma, isso significa que a pesquisa descritiva busca conhecer melhor certo grupo da pesquisa denominado como amostra por meio de perguntas que tenham respostas em bases quantitativas.

Segundo Samara e Barros (2002, p.69), “não há um modelo ideal de questionários. Cada projeto exige criatividade e formas adequadas na formulação de perguntas cujas respostas atendam a todos objetivos propostos”. Entretanto, de acordo com os mesmos autores, há três itens que sempre devem ser levados em

consideração: listagem dos aspectos importantes e verificação se as perguntas formuladas estão voltadas aos objetivos do projeto; visar a linguagem do entrevistado; e simular as possíveis respostas para cada pergunta para verificar se não há ambiguidades ou falta de alternativas.

4.5 AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

A amostragem da pesquisa é determinante para o seu sucesso e à qualidade de seus resultados (SAMARA e BARROS, 2007, p.160). É na definição da amostragem que se demarca o espaço e as pessoas para quem será aplicado o questionário. Como definem Samara e Barros (2002, p.91), o universo é o conjunto de elementos que possuem características semelhantes. A amostra é uma parte dessa população.

No caso mais específico desta pesquisa, dar-se-á ênfase na região da cidade de Garibaldi, local do novo negócio. A pesquisa pode se estender para cidades com Bento Gonçalves e Carlos Barbosa devido a sua proximidade com Garibaldi, com uma parte dos clientes dessas cidades que se dirigem à nova loja para fazerem compras. O público-alvo da pesquisa será formado pelos moradores das cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi e Carlos Barbosa pela proximidade geográfica da nova loja para com essas regiões. De acordo com o IBGE (2020), as três cidades somam aproximadamente 187.484 habitantes, com uma renda muito superior ao restante do país e até mesmo do estado do Rio Grande do Sul. Assim, acredita-se em um público-alvo superior a 100 mil elementos de tal população. Buscou-se uma amostra de 100 elementos desse universo.

A amostragem escolhida, ou seja, os participantes da pesquisa serão escolhidos de forma não probabilística por conveniência. O modelo de escolha de amostras não probabilísticas por conveniência é adequado à pesquisa porque, além da amostra ser escolhida de forma mais subjetiva pelo autor, pode-se escolher pessoas que estão ao seu alcance, facilitando o processo de comunicação, e, portanto, auferindo maior qualidade à pesquisa (SAMARA E BARROS, 2007, p.161).

4.6 PRÉ-TESTE

Para evitar que problemas sobre o entendimento aconteçam ou algo não fique claro para o entrevistado, são realizados pré-testes com a versão final do questionário antes da execução da coleta de dados (RODRIGUES, 2015, p. 143). O pré-teste geralmente é executado com um grupo pequeno de pessoas que representem o grupo amostral que se deseja pesquisar.

Antes de se iniciar a aplicação do questionário referente à pesquisa presente neste trabalho, foi feito um pré-teste para identificar possíveis falhas e/ou dificuldades inerentes à compreensão das perguntas. O pré-teste foi realizado no dia 4 de novembro de 2020, com a participação de quatro pessoas. Os indivíduos que participaram do pré-teste demoraram aproximadamente quatro minutos para responder o questionário, e não apresentaram dúvidas sobre o conteúdo apresentado (Apêndice A).

4.7 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi desenvolvida durante o mês de novembro, entre os dias 4 e 15, utilizando-se tanto de meios físicos, com abordagem pessoal e apresentação de questionário em papel, como no meio virtual, com a apresentação do questionário enviada por e-mail e redes sociais.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo traz a análise dos resultados da pesquisa de marketing. São informações muito relevantes para o novo empreendimento, que serão analisados e interpretados abaixo.

5.1 PROCESSAMENTO DOS DADOS

Os resultados são a parte mais importante da pesquisa, pois são eles que indicam quais ações podem ser tomadas com base em dados confiáveis sobre questões específicas. Os dados coletados foram processados através de planilha Excel derivada da ferramenta Google Forms. Observou-se um total de 101 questionários válidos.

5.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

5.2.1 Sexo

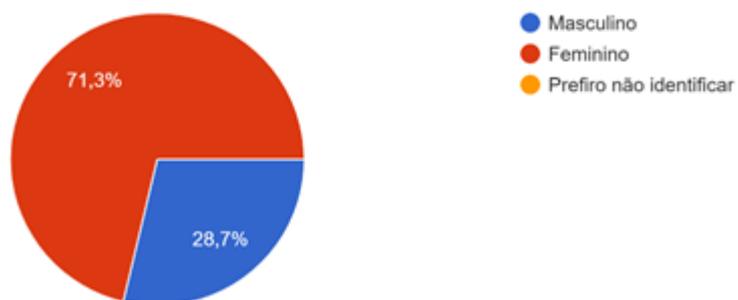
Observa-se, através da Tabela 2 e da Figura 6 que a maior parte dos respondentes são do sexo feminino (71,3%).

Tabela 2 - Sexo

Feminino	72	71,3%
Masculino	29	28,7%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 6 – Sexo



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.2 Idade

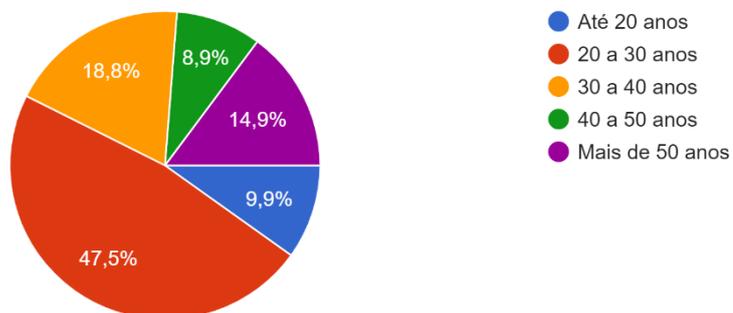
Observa-se que grande parte dos clientes possui menos de 40 anos, e a maioria de 20 a 30 anos (Tabela 3 e Figura 7). Isso pode ter ocorrido pela presença da pesquisa em redes sociais, que são utilizadas por mais jovens e adultos. Com o maior uso de redes sociais, fica mais fácil a loja entrar em contato com esses consumidores.

Tabela 3 - Idade

Até 20 anos	10	9,9%
20 a 30 anos	48	47,5%
30 a 40 anos	19	18,8%
40 a 50 anos	9	8,9%
Mais de 50 anos	15	14,9%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 7 - Idade



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.3 Estado Civil

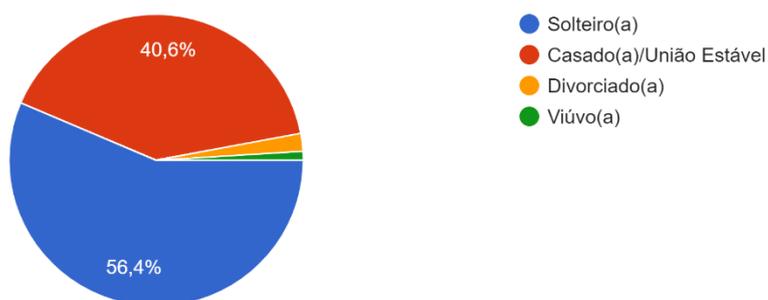
Verificou-se que 56,4% dos respondentes são solteiros(as), enquanto 40,6% declaram-se casados(as) ou em união estável.

Tabela 4 – Estado Civil

Solteiro(a)	57	56,4%
Casado(a)/União Estável	41	40,6%
Divorciado(a)	2	2%
Viúvo	1	1%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 8 – Estado Civil



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.4 Residência

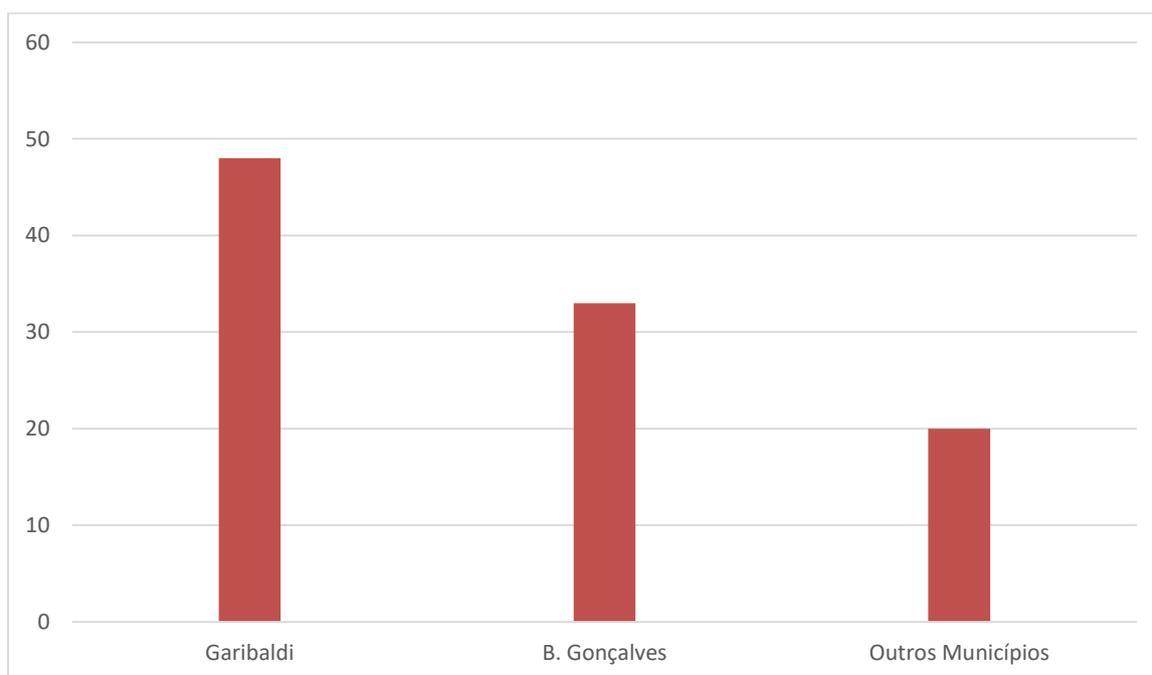
Observou-se uma integração entre Garibaldi e Bento Gonçalves conforme apontam a Tabela 5 e Figura 8. Pela proximidade entre as cidades, muitas pessoas trabalham fora de seus respectivos municípios por ofertas de emprego e, dessa maneira, grande parte dos respondentes é de fora da cidade de Garibaldi. Acredita-se que não haverá maiores interferências na pesquisa pelo fato de a economia e qualidade de vida de ambas cidades (Bento Gonçalves e Garibaldi) terem padrões similares (IBGE, 2021).

Tabela 5 - Residência

Garibaldi	48	47,5%
Bento Gonçalves	33	32,7%
Outros Municípios	20	19,8%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 9 - Residência



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.5 Renda

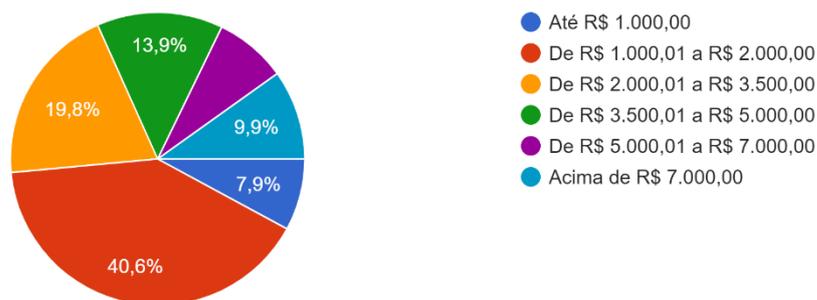
Observa-se que mais de dois terços dos respondentes ganham menos de R\$ 3.500,00 (Tabela 6 e Figura 9).

Tabela 6 - Renda

Até R\$ 1.000,00	8	7,9%
De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00	41	40,6%
De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00	20	19,8%
De R\$ 3.500,01 a R\$ 5.000,00	14	13,9%
De R\$ 5.000,01 a R\$ 7.000,00	8	7,9%
Mais de R\$ 7.000,00	10	9,9%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 10 - Renda



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.6 Nível de Escolaridade

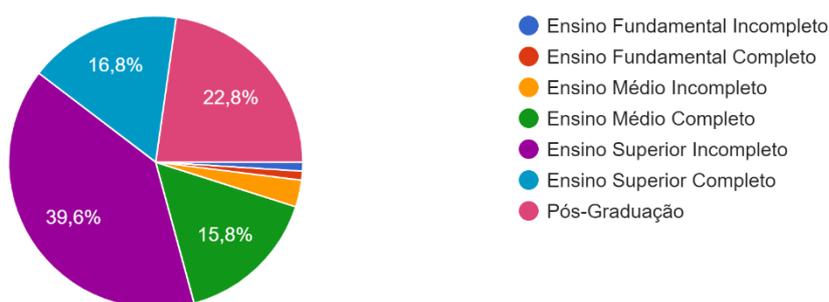
Observa-se que o nível de escolaridade dos respondentes é alto. Apenas 20,8% não apresentam ensino superior (Tabela 7 e Figura 10).

Tabela 7– Nível de Escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto	1	1%
Ensino Fundamental Completo	1	1%
Ensino Médio Incompleto	3	3%
Ensino Médio Completo	16	15,8%
Ensino Superior Incompleto	40	39,6%
Ensino Superior Completo	17	16,8%
Pós-Graduação	23	22,8%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 11 – Nível de Escolaridade



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.7 Frequência de Compras

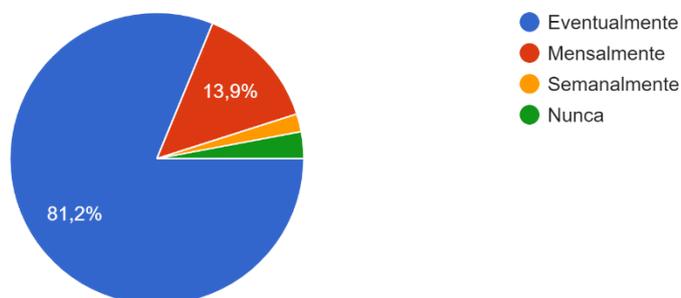
Observa-se pouca frequência a compras por parte dos respondentes, sendo que a opção Eventualmente apresentou 81,2% das respostas.

Tabela 8 – Frequência de Compras

Eventualmente	82	81,2%
Mensalmente	14	13,9%
Semanalmente	2	2%
Nunca	3	3%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 12 – Frequência de Compras



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.8 Ticket Médio

O ticket médio das compras no dia a dia também ficou um pouco abaixo do esperado. Entretanto, o ticket médio em datas específicas aumentou consideravelmente (quase 40% dos clientes investem mais de R\$ 200,00), em detrimento das compras no dia a dia (mais de 75% investem menos de R\$ 100,00

mensalmente). Isso corrobora a ideia de oferecer produtos com um valor agregado um pouco maior (Tabelas 9 e 10, Figuras 12 e 13).

Tabela 9 – Ticket Médio de Compras Mensal

R\$ 0,00 – R\$ 50,00	56	55,4%
R\$ 50,01 – R\$ 100,00	26	25,7%
R\$ 100,01 – R\$ 150,00	11	10,9%
R\$ 150,01 – R\$ 200,00	4	4%
Mais de R\$ 200,00	4	4%
TOTAL	101	100%

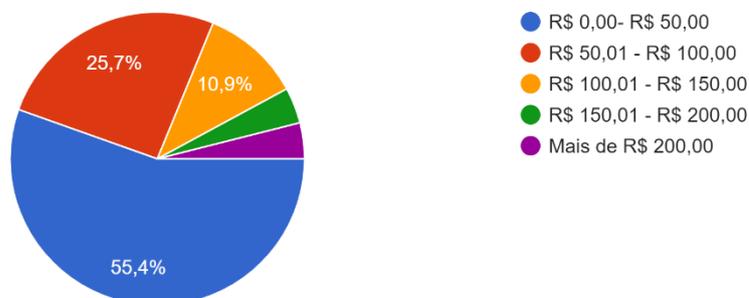
Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Tabela 10– Ticket Médio em Datas Especiais

R\$ 0,00 – R\$ 100,00	29	28,7%
R\$ 100,01 – R\$ 200,00	33	32,7%
R\$ 200,01 – R\$ 300,00	21	20,8%
R\$ 300,01 – R\$ 400,00	9	8,9%
Mais de R\$ 400,00	9	8,9%
TOTAL	101	100%

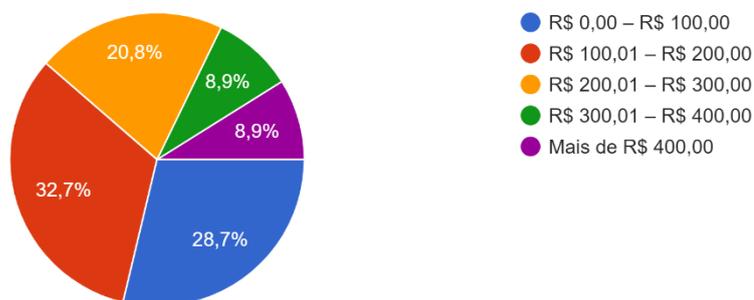
Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 13 – Ticket Médio de Compras Mensal



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 14 – Ticket Médio de Compras em Datas Especiais



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.9 Antecipação de Compras

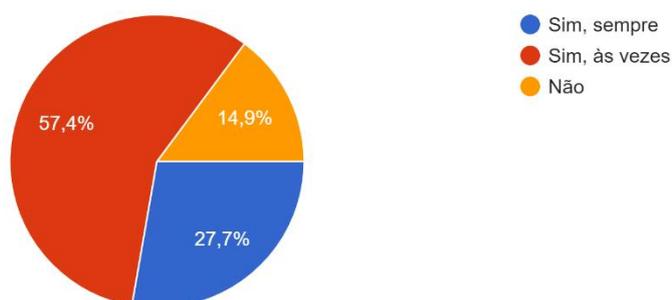
As respostas sobre antecipação de compras também foram muito positivas, revelando que somente um quarto dos entrevistados não compra presentes antecipadamente em datas especiais (Tabela 11 e Figura 14). Isso valoriza o atendimento da loja, pois se o cliente visita a loja antes das vésperas de feriado, ele consegue ser mais bem atendido e ter os seus desejos supridos.

Tabela 11– Antecipação de Compras

Sim, sempre	28	27,7%
Sim, às vezes	58	57,4%
Não	15	14,9%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020)

Figura 15 – Antecipação de Compras



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.10 Fatores Determinantes da Compra em Meio Físico

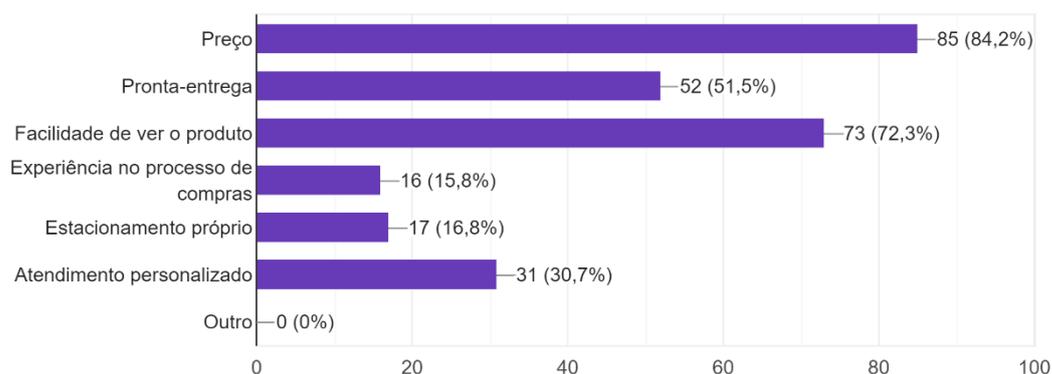
Sobre as razões que fazem o cliente preferir a compra física em detrimento da online não houve grandes surpresas, pois as três principais opções marcadas são notadamente as vantagens que o comércio offline sempre teve sobre o online. Vale lembrar que esta questão não era de escolha única, ou seja, o entrevistado poderia escolher mais de uma resposta (Tabela 12, Figura 15).

Tabela 12 – Fatores Determinantes da Compra em Meio Físico

Preço	85	84,2%
Pronta-Entrega	52	51,5%
Facilidade de Ver o Produto	73	72,3%
Experiência no Processo de Compras	16	15,8%
Estacionamento Próprio	17	16,8%
Atendimento Personalizado	31	30,7%
Outros	0	0%

Fonte: Pesquisa do autor (2020)

Figura 16 – Fatores Determinantes para Compra em Meio Físico



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.11 Serviço de Retiradas Rápidas

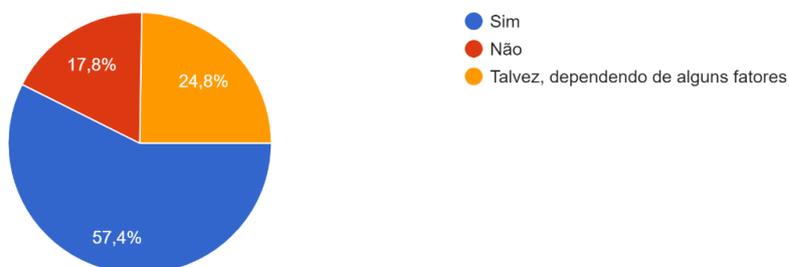
Constata-se que os potenciais clientes fariam uso considerável do serviço de retiradas rápidas (57,4%).

Tabela 13 – Serviços de Retiradas Rápidas

Sim	58	57,4%
Não	18	17,8%
Talvez, dependendo de alguns fatores	25	24,8%
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 17 – Serviços de Retiradas Rápidas



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Pode-se perceber na Tabela 14 que os fatores que levam as pessoas a comprarem online e as respostas também não mostraram novidades, somente ratificando certas vantagens do comércio online sobre o offline. As respostas mostram as razões pelas quais certos clientes decidem comprar online ou na loja física. As partes em azul e vermelho mostram as vantagens da compra online, e as barras verde e lilás as vantagens do comércio offline (Figura 17).

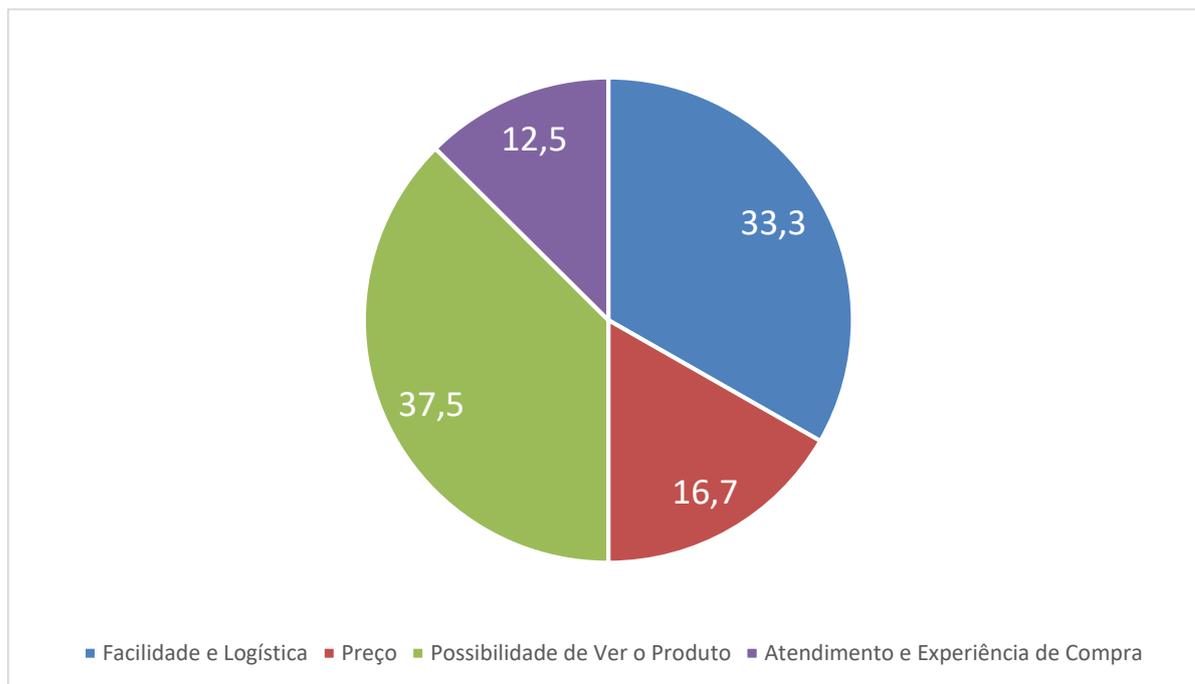
Tabela 14 – Fatores Relativos à Compra Online e Física

Facilidade e Logística	8	33,3%
Preço	4	16,7%
Possibilidade de Ver o Produto	9	37,5%
Atendimento e Experiência de Compra	3	12,5%
TOTAL	24	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 18 - Fatores relativos à Compra Online e Física

Fonte: Pesquisa do autor (2020).



5.2.12 Concorrentes

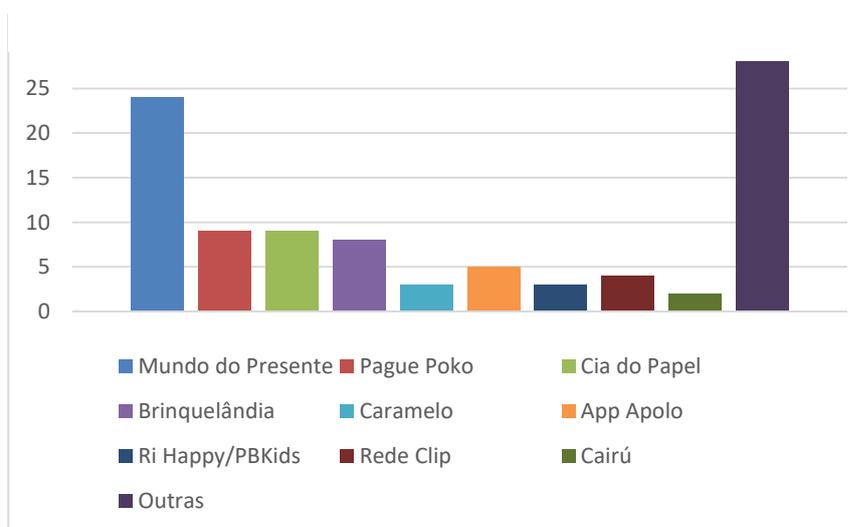
A questão sobre os concorrentes também trouxe respostas interessantes, principalmente pelo fato de uma parte dos entrevistados ser da cidade de Bento Gonçalves, onde já há uma loja, Mundo do Presente, que é referência em compras. A Tabela 15 e a Figura 18 expõem os concorrentes. Na classificação “Outras”, estão lojas agrupadas com menos de uma citação.

Tabela 15 - Concorrentes

Mundo do Presente	24	25,3%
Pague Poko	9	9,5%
Cia do Papel	9	9,5%
Brinquelândia	8	8,4%
App Apolo	5	5,3%
Caramelo	3	3,2%
Ri Happy/PBKids	3	3,2%
Rede Clip	4	4,2%
Cairú	2	2,1%
Outras	28	29,5%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 19 - Concorrentes



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.13 Nível de Satisfação

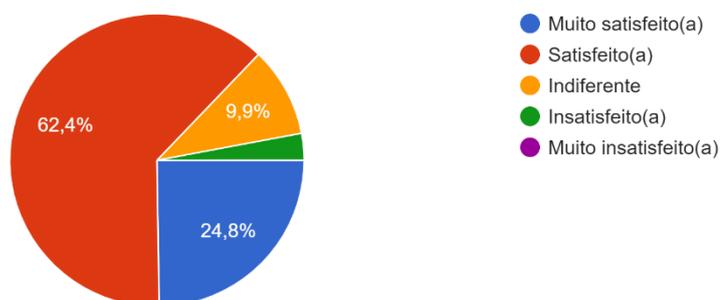
Sobre o nível de satisfação dos entrevistados com a oferta de lojas do mesmo segmento na região, observou-se que 87,2% dos respondentes alegam estarem satisfeitos(as) e muito satisfeitos(as) com elas.

Tabela 16– Nível de Satisfação

Muito Satisfeito(a)	25	24,8%
Satisfeito(a)	63	62,4%
Indiferente	10	9,8%
Insatisfeito(a)	3	3%
Muito Insatisfeito(a)	0	0
TOTAL	101	100%

Fonte: Pesquisa do autor (2020).

Figura 20 – Nível de Satisfação



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.14 Meios de Comunicação

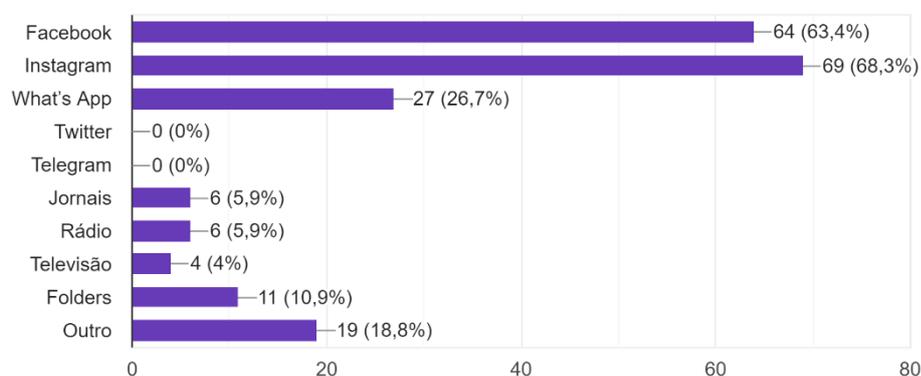
Observa-se que os meios de comunicação como rádios e jornais perderam um grande espaço para as redes sociais. Esse dado influencia na tomada de decisão de investimento em marketing, ajudando na hora da escolha de onde se deve investir para ter mais contato com possíveis consumidores (Tabela 17 e Figura 20).

Tabela 17– Meios de Comunicação

Facebook	64	63,4%
Instagram	69	68,3%
What's App	27	26,7%
Twitter	0	0%
Telegram	0	0%
Jornais	6	5,9%
Rádio	6	5,9%
Televisão	4	4%
Folders	11	10,9%
Outros	19	18,8%

Fonte: Pesquisa do autor (2020)

Figura 21 – Meios de Comunicação



Fonte: Pesquisa do autor (2020).

5.2.15 Sugestões e Críticas

Solicitou-se críticas ou sugestões dos entrevistados para o sucesso do negócio, buscando entender o que eles gostariam que uma empresa como a apresentada no trabalho fizesse para que fosse escolhida como principal loja deste

segmento na hora de uma futura compra. As principais sugestões indicaram a necessidade de um bom atendimento e investir no formato de compras online.

5.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES

A seguir, com os resultados obtidos na pesquisa, pode-se responder às questões que foram levantadas no capítulo anterior.

a) Qual o perfil do potencial cliente do empreendimento em questão?

Conforme dados verificados na Tabelas 2, 3, 4 e 5, o perfil do cliente da loja são mulheres de até 30 anos que morem na cidade de Garibaldi. De acordo com os dados obtidos nas Tabelas 6 e 8, o cliente tem uma renda média de até R\$ 3.500,00 e frequenta lojas de brinquedos e materiais escolares eventualmente

b) As lojas já existentes de brinquedos e material escolar suprem a demanda na cidade de Garibaldi?

A princípio a população de Garibaldi sente-se satisfeita com a oferta de brinquedos e matérias escolares na cidade, de acordo com a Tabela 16.

c) Qual o valor médio gasto em compras em datas comemorativas, como o Dia das Crianças, Natal, e Páscoa?

Conforme analisado na Tabela 10, grande parte investe até R\$ 300,00 em compras em datas especiais, mostrando que as pessoas estão mais dispostas a investir nestas datas em lojas do ramo.

d) Será que o comércio on-line, com retirada na loja física, facilitaria o processo de compra?

Conforme os dados verificados na Tabela 13, quase 75% dos clientes seriam possíveis usuários deste serviço, mostrando que sim, essa modalidade de comércio on-line facilitaria o processo de compra, pois o cliente teria menos problemas em conseguir tempo em ir até a loja, escolher o produto e encarar filas.

e) Dispor de estacionamento próprio contribuiria para o volume de vendas?

Conforme dados apurados na Tabela 12, este foi um dos fatores que os clientes menos levaram em consideração no processo de compra na loja física.

f) Quais são as expectativas de inovação que os potenciais consumidores de Garibaldi têm em relação a um empreendimento desse tipo?

De acordo com as respostas obtidas, os consumidores de Garibaldi estão animados com a abertura de um empreendimento que junte bom atendimento, preço justo e formato de compras online.

6. ANÁLISE DE AMBIENTE DO NOVO NEGÓCIO

6.1 MICROAMBIENTE

6.1.1 Clientes

Predominantemente, os clientes da nova loja serão pessoas físicas com residência nas cidades de Garibaldi, Carlos Barbosa e Bento Gonçalves (todas dentro de um raio de 15km da localização da loja). De acordo com a pesquisa os clientes têm uma média de até 30 anos com uma média de renda de R\$ 3.500,00.

O relacionamento com os clientes se dará de forma física (atendimento em loja), e atendimento via redes sociais (WhatsApp, Messenger, Facebook e Instagram). Em alguns casos, a loja em si não tem contato com o cliente, a exemplo de vendas via *marketplaces*, como Magazineluiza e B2W, com todo o processo de compra terceirizado por estas empresas.

Todos os colaboradores da loja passarão por um treinamento de atendimento e de conhecimento de produtos para melhor atender aos futuros clientes. Além disso, haverá disponibilidade de *wi-fi* para PIX, por exemplo. Outro fator de suma importância é a localização da loja na cidade, que se encontra bem no Centro de Garibaldi, com estacionamento próprio para os clientes, o que facilita todo o processo de compra.

A nova empresa também contará com postagens em redes sociais e publicações em jornais da região para que os clientes tenham acesso aos produtos e promoções que ocorrerão periodicamente.

6.1.2 Fornecedores

Um bom relacionamento com os fornecedores é extremamente importante para o sucesso de qualquer negócio. Com uma experiência de mais de 15 anos no

setor em que atua, a nova empresa (que é a terceira do grupo familiar), conta com uma relação muito boa de confiança e credibilidade com seus parceiros.

Alguns dos principais fornecedores são as principais empresas do Brasil em seus ramos de negócios, como Mattel, Hasbro e Faber-Castell. O principal fornecedor de brinquedos da loja é a Mattel, que vende a linha Barbie, Hot Wheels e Fisher-Price. Em segundo lugar vem a Hasbro com a linha Nerf, Play-Doh, Avengers e Baby Alive. O terceiro principal fornecedor da loja é a Faber-Castell, que vende toda linha de materiais escolares, exceto cadernos.

Dessa forma, havendo fornecedores com tal importância, é sempre necessário manter um bom relacionamento, pois isso facilita muito nos processos do dia a dia, como troca de produtos e promoções relâmpagos ou especiais para os seus principais clientes.

6.1.3 Concorrentes

A cidade de Garibaldi, por ser considerada pequena, não apresenta tanta concorrência no setor em que o novo empreendimento está inserido. Há duas lojas mais antigas, Caramelo e Brinquelândia, e uma loja mais nova, Rede Clip. Dentre estes concorrentes, o que mais oferece maior “perigo” ao negócio é a Rede Clip, que possui um poder de compras maior por participar de uma rede de lojas, e conseqüentemente, conseguir melhores preços com os fornecedores. Este problema pode ser sanado com a compra em grupo das três lojas do conjunto familiar, mas por vezes isso não é possível por causa da demanda diferenciada entre as cidades de Bento Gonçalves e Garibaldi.

Diante da presença destes concorrentes, tornar-se-á imprescindível um investimento em Marketing para que os habitantes da região conheçam melhor a marca e confiem no novo negócio, passando a eles credibilidade tanto de preços quanto de qualidade de produtos.

6.1.4 Entidades Reguladoras

Para que a nova loja possa entrar em operação, existem certas normas para que se consiga toda a regularização do município. Em primeiro lugar, toda a sala em que a o negócio está deve passar pelo crivo do Corpo de Bombeiros, demonstrando que o lugar está apto e seguro para o exercício de suas atividades para a obtenção do Alvará de Funcionamento.

Outra entidade fiscalizadora deste novo empreendimento é a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), que emite o Alvará Sanitário para que a empresa possa funcionar. Por ser um varejo de brinquedos e material escolar, não houve problemas nem necessidade de melhorias físicas na loja por parte de nenhuma entidade reguladora, pois tudo já estava conforme a lei prevê.

6.2 MACROAMBIENTE

De acordo com Shiraishi (p.57), o macro ambiente se define como “o espaço em que atuam as empresas e seus fornecedores, intermediários, clientes e concorrentes.” Dessa maneira o macroambiente é tudo aquilo que é externo à empresa no espaço em que ela está inserida. Ainda de acordo com o Shiraishi (p.58), existem cinco forças dominantes que a empresa deve acompanhar de perto. São eles: ambiente demográfico; ambiente econômico; ambiente natural; ambiente tecnológico; ambiente político legal. A seguir, analisaremos cada um deles.

6.2.1 Ambiente Demográfico

De acordo com o IBGE (2020), as cidades da região da Serra Gaúcha vêm crescendo ano após ano, embora seja em um ritmo menor que o dos últimos anos. As três cidades mais próximas (Bento Gonçalves, Garibaldi e Carlos Barbosa) possuem uma densidade demográfica acima de 100 hab/km², com a cidade de Bento Gonçalves alcançando a média de 280 hab/km², demonstrando que a maior parte

das pessoas se concentra na região mais central da cidade, justamente onde a loja se localizará. (IBGE, 2021)

Hoje a cidade de Garibaldi em específico conta com 3.792 crianças e adolescentes matriculados no ensino fundamental e médio, o que dá uma pista sobre o tamanho do mercado em que a nova loja está inserida. (IBGE, 2021)

6.2.2 Ambiente Econômico

Também de acordo com o IBGE (2020), o salário médio de Garibaldi está em cerca de 2,6 salários-mínimos o que a coloca na posição de 82º no Estado do RS. A ocupação laboral também está num nível considerado bom (48,7%), considerando que a maior cidade da região, que é Caxias do Sul aparece com somente 38,8% de ocupação laboral. O PIB per capita também é considerado excelente (R\$ 59.883,30), sendo considerado o 2º maior da Serra Gaúcha. (IBGE, 2020)

Com o advento da Covid-19, o impacto econômico em todos os setores da economia significativo, com o comércio tendo que ficar com as portas de seus negócios fechadas por semanas. (UCPEL, 2020) Mesmo com os dados do IBGE (2020) ratificando a qualidade da economia da cidade, os impactos causados pela pandemia foram muito sentidos, tanto no faturamento quanto no aumento dos custos de reposição de estoques com o aumento das commodities no mercado internacional. A variação cambial também é outro fator que interferiu muito nos últimos anos, pois com o aumento do dólar, os produtos importados (que são maioria) também sofreram muitos aumentos. (BACEN, 2021)

6.2.3 Ambiente Natural

A questão do ambiente natural não afeta diretamente a operação da loja na cidade em Garibaldi, mas é interessante conhecermos melhor estes dados tendo em vista que eles são de grande importância para a qualidade de vida na cidade.

A cidade de Garibaldi é considerada pequena, haja vista seus 167,559 km², sendo somente a 318^o de 497 cidades no Estado do Rio Grande do Sul. O saneamento básico da cidade alcança os 83,9% da população, sendo a 63^o do estado. Isso garante qualidade de vida à população como um todo e faz com que se possa investir mais em itens não-essenciais como brinquedos do que em necessidades básicas como saneamento. (IBGE, 2020).

6.2.4 Ambiente Tecnológico

Por oferecer uma infraestrutura completa, com linhas telefônicas, internet com fibra óptica, eletricidade e contar com vários serviços de assistência técnica na cidade, Garibaldi consegue usufruir de uma tecnologia que supre todas as demandas da sociedade e empresas que lá operam, inclusive a loja deste trabalho. Desta maneira, pode-se oferecer atendimento por redes sociais e promover produtos por meio digitais já consolidados na sociedade.

6.2.5 Ambiente Político-legal

É sabido que desde 2016 o Brasil vem sofrendo turbulências políticas constantes (BBC, 2021). Isso influencia diretamente na confiança do consumidor e no custo final dos produtos, com aumento ou diminuição de tributos e de custo de matérias-primas.

Esta incerteza por vezes pode causar certa retenção no ticket médio de consumo das famílias brasileiras, afetando diretamente o faturamento das empresas. Além disso, pelo fato de grande parte dos brinquedos serem importados, qualquer decisão política contra países exportadores leva a um aumento do custo dos produtos.

Outro fator político que interfere muito no faturamento é a questão da volta às aulas durante a pandemia de Covid-19. Pelo fato de o novo empreendimento vender

materiais escolares, essa é uma fonte de receita importante, que será severamente prejudicada caso seja decidido pela interrupção das aulas em formato presencial.

6.3 OPORTUNIDADES

De acordo com Kotler e Keller (2018, p.52), uma oportunidade “consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender”. Dessa maneira, podemos destacar as seguintes oportunidades para o novo empreendimento:

- Ser uma nova loja com um visual inovador diferente das que já existiam antes;
- Aproveitar o processo de aumento de vendas no setor de brinquedos no âmbito nacional;
- Estar sempre informado das novidades de produtos;
- Pouca concorrência na cidade;
- Diminuição do valor dos aluguéis devido à pandemia de Covid-19.

6.4 AMEAÇAS

“Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros.” (KOTLER e KELLER; 2018, p.53). As ameaças ao empreendimento são as seguintes:

- Recessão econômica devido à pandemia de Covid-19;
- Concorrentes com mais tempo de mercado;
- Novos concorrentes;
- Mudança na pirâmide etária;
- Interrupção da volta às aulas;

6.5 PONTOS FORTES

De acordo com Kotler (2000, p.100), tanto os pontos fortes como fracos são internos à empresa e precisam ser avaliados periodicamente. A seguir, estes são os pontos fortes identificados:

- Experiência no ramo varejista de brinquedos;
- Maior poder de barganha por ser a terceira loja do grupo;
- Localização;
- Atendentes treinadas;
- Bom relacionamento com fornecedores;

6.6 PONTOS FRACOS

A seguir, estes são os pontos fracos identificados na empresa:

- Empresa nova no mercado;
- Necessidade de empréstimo para capital de giro;
- Empresa sem plano de carreira;
- Processos muito centralizado nos sócios;
- Alto custo de abertura do negócio.

6.7 ANÁLISE SWOT

Para Kotler (2000, p.98), a análise SWOT é “uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*)”. Abaixo, segue a análise SWOT com todos os pontos identificados neste novo negócio.

Figura 22 - Matriz SWOT

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES				
		Empresa nova no mercado	Necessidade de empréstimo para capital de giro	Empresa sem plano de carreira	Processos muito centralizado nos sócios	Alto custo de abertura do negócio	Experiência no ramo varejista de brinquedos	Maior poder de barganha por ser a terceira loja do grupo	Localização	Atendentes treinadas	Bom relacionamento com fornecedores
AMEAÇAS	Recessão econômico devido à pandemia de Covid-19										
	Concorrentes com mais tempo de mercado										
	Novos concorrentes										
	Mudança na pirâmide etária										
	Interrupção do volta às aulas										
OPORTUNIDADE DES	Ser uma loja com um visual inovador diferente das que já existiam										
	Aproveitar o processo de aumento de vendas no setor de brinquedos no mercado nacional										
	Estar sempre informado das novidades de produtos										
	Pouca concorrência na cidade										
	Diminuição do valor dos aluguéis devido à pandemia de Covid-19										

LEGENDA	
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: Autor (2021)

Como identificado na própria legenda da imagem, os pontos em vermelho são considerados críticos e necessitam de uma ação imediata para que o problema seja resolvido. Os quatro pontos em vermelho possuem uma coisa em comum: ambos representam problemas nas finanças. O primeiro ponto, Recessão econômica devido à pandemia de Covid-19 x Necessidade de empréstimo para capital de giro é quase autoexplicativo, pois a pandemia agravou muito a questão do fluxo de caixa pelo fato de o comércio ter tido que fechar suas portas por um certo período e este período

ter consumido uma parte das reservas em caixa para pagar os custos e despesas fixas. O outro ponto em vermelho que possui relação com a pandemia de Covid-19 também segue a mesma linha, pois com as portas fechadas levará mais tempo para o investimento ser pago.

Os outros dois pontos que merecem atenção também têm relação quase que exclusiva com a situação financeira da loja nos tempos de pandemia. Por conta da Covid-19, as aulas presenciais tiveram que ser interrompidas, e por isso, não ocorreu o movimento de compra de materiais escolares para a volta às aulas. Esse movimento representa o terceiro melhor período para as lojas do grupo, perdendo somente para o Dia das Crianças e Natal, respectivamente.

A ação que poderá ser tomada frente à essa situação é a de buscar um financiamento com juro menor ou refinar a dívida contraída para ajusta o fluxo de caixa com capital de giro. Além disso, deve-se ficar sempre atento aos programas de governo para pequenos e médios empresários, como o Pronampe (Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte).

7. CANVAS E PROPOSTA DE VALOR

7.1 CANVAS

O Canvas é uma ferramenta muito utilizada atualmente para a definição de novos negócios. Ele foi criado por Osterwalder e Pigneur em 2010, com o intuito de fornecer um mapa visual que contempla nove blocos. (CARVALHO; 2015, p.14). Esses blocos são:

- Segmento de Mercado: definição de quais setores da sociedade a empresa quer atingir;
- Proposta de valor: quais são os bens e serviços que a empresa oferece;
- Canais: quais os meios que a empresa utilizará para alcançar os clientes;
- Relacionamento com clientes: quais os tipos de relação e que a empresa terá com o segmento de clientes escolhidos;
- Fontes de receita: de onde virão os recursos financeiros para a operação da empresa;
- Recursos chave: quais serão os recursos necessários para entregar a proposta de valor aos clientes;
- Atividades-chave: quais serão as principais atividades da empresa;
- Parcerias principais: define quem serão os principais fornecedores de produtos e serviços da empresa;
- Estrutura de custos: descreve todos os custos da operação.

A partir da definição do Canvas e dos dados obtidos na Pesquisa de Marketing, pode-se traçar o gerenciamento estratégico do novo negócio para que seja possível alcançar os objetivos que serão expostos posteriormente. A seguir, a demonstração do Canvas de acordo com o modelo de Osterwalder e Pigneur.

Figura 23 - Canvas do Negócio Proposto



Fonte: Autor (2021)

A seguir, serão explicados os tópicos representados no Canvas já demonstrado.

- **Parceiros Chave:** Os principais parceiros chave são as empresas que prestam serviços de sistema de informação, assessoria contábil, agência de publicidade e os fornecedores da loja. Para o sistema de informação, que é principalmente um sistema de estoques e pagamentos foi escolhido a SG Sistemas por apresentar um bom custo-benefício (R\$ 190,00/mês); a assessoria contábil e a publicidade são feitas por MEI's (contador R\$ 600,00/mês e publicidade R\$ 400,00/mês); os principais fornecedores, já supracitados, possuem um custo variável, dependendo da época de vendas de cada um.
- **Atividades Chave:** as atividades escolhidas foram ter um bom relacionamento com os parceiros, pois indubitavelmente isso é necessário para o sucesso de qualquer empresa, e o comércio varejista de brinquedos e material escolar, por ser o setor de atuação do novo negócio.

- Recursos Chave: os principais recursos chave identificados para o sucesso do novo negócio são: ter uma marca forte e presente na localidade em que atua, parceiros (tanto fornecedores de produtos e/ou serviços, como os próprios colaboradores) e tecnologia, para estar presentes em redes sociais, prestar um serviço ágil para o cliente e, como foi identificado na pesquisa de Marketing, inovar nos canais de distribuição da loja.
- Proposta de valor: A proposta de valor da nova loja é unir tudo que está representado no Canvas (qualidade e variedade de produtos, tendências, melhor custo-benefício e a captação de clientes por meio de interações, tanto em redes sociais como em linhas de transmissão) em um único lugar, na qual o cliente pense antes em vir até a loja do que fazer pesquisas em concorrentes.
- Relação com o cliente: O principal relacionamento com o cliente que a nova loja terá será, além do próprio atendimento em loja, a exposição de produtos e promoções em mídias sociais e impressas. As vendas pela internet utilizando redes sociais também são de suma importância para um bom relacionamento com o cliente, pois assim ele se sente satisfeito com a compra sem a necessidade de ir até a loja física.
- Canais: O principal canal com o cliente será a loja física, com um visual inovador e esteticamente agradável. Outros canais serão as vendas em *marketplaces* e o site próprio para vendas com retirada na loja (pois ainda não temos uma logística para entregas), que foi identificado na pesquisa de Marketing como um dos desejos dos entrevistados. A televenda também ocupa um papel importante no contato com os possíveis clientes.
- Segmento de mercado: por ser uma loja que vende brinquedos e materiais escolares, a predominância dos clientes serão de mães e pais de crianças da classe A, B e C, que conseguem investir mais em brinquedos com ticket

médio maior, conforme indicou a pesquisa de Marketing deste trabalho e o IBGE (de acordo com os dados de 2020, o salário médio de Garibaldi ocupa a posição 466º de 5570 municípios do país, estando entre os 10% com maior renda nacional). Estudantes e escritórios das redondezas também são um segmento de mercado importante que a empresa pretende adentrar, por vender itens necessários a este público.

- **Estrutura de Custos:** A constituição da estrutura de custos, conforme indicada no Canvas, é a seguinte: serviços terceirizados (contabilidade, publicidade e sistemas, que giram em torno de R\$ 1.200,00/mês); impostos e compras de fornecedores, que são variáveis conforme as vendas e as compras do mês; e o aluguel (R\$ 8.000,00/mês), estrutura física, que é composta pelas contas de água, luz, telefone, alarme, câmeras e internet (cerca de R\$ 1.800,00/mês), além dos colaboradores, que são 3 (folha salarial de aproximadamente R\$ 4.100,00 mais encargos trabalhistas).
- **Fontes de renda:** a fonte de renda da loja depende única e exclusivamente de suas vendas, seja em meio físico ou digital.

7.2 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor de uma empresa pode ser definida por Kotler e Keller (2018), da seguinte maneira:

As empresas atendem a necessidades por meio de emissão de uma proposta de valor, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser a combinação de bens, serviços, informações e experiências. (Kotler e Keller; 2018, p.9)

A proposta de valor da loja Mundo do Presente, já citada anteriormente na explicação do Canvas, é a de reunir qualidade e variedade de produtos, tendências, melhor custo-benefício e a captação de clientes por meio de interações, tanto em

redes sociais como em linhas de transmissão, em um único lugar. Com esta proposta de valor, busca-se posicionar a empresa em uma situação na qual o cliente, caso pense em brinquedos ou material escolar, pense antes neste empreendimento do que na concorrência.

Tradicionalmente, na Administração, a composição de uma proposta de valor também conta com a definição do negócio, da missão da empresa e seus objetivos. A seguir, será explicado cada um destes tópicos.

7.2.1 Definição do Negócio

É comum as empresas se definirem em termos de produtos: estão no “negócio de automóveis” ou no “negócio de vestuário”. As definições de mercado, no entanto descrevem o negócio como um processo de satisfação do cliente. (Kotler e Keller; 2018, p. 42)

É com a definição acima citada que podemos descrever como se define um negócio. Com isso, pode-se inferir que a definição por mercado da loja Mundo do Presente é de fornecer alegria e entretenimento para crianças, além de oferecer facilidades para estudantes e escritórios no dia-a-dia.

Com a definição do novo negócio, buscou-se criar uma marca que passasse esse entendimento ao consumidor, com o estudo de cores e formas terceirizado para uma empresa e aprovado pelos sócios.

Figura 24 - Logotipo do Novo Negócio



Fonte: Acervo do autor (2021)

A logo marca representa bem o que a loja quer passar para o seu futuro cliente. As cores vivas representam o material escolar e o colorido dos brinquedos, enquanto o ursinho com uma carinha carismática representa o próprio brinquedo, pois quase todas as crianças têm ou já tiveram alguma pelúcia com a qual se identificassem.

7.2.2 Missão

Uma declaração de missão clara e criteriosa, desenvolvida de forma colaborativa e dividida entre gestores, funcionários e, muitas vezes, clientes, fornece um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. (Kotler e Keller; 2018, p. 43)

Dessa forma, a missão da nova empresa apresentada neste trabalho é oferecer às crianças brinquedos de excelente qualidade e ótimo custo-benefício, além de fornecer uma linha completa de materiais escolares para estudantes e escritórios.

7.2.3 Objetivos

Objetivos normalmente são considerados metas que norteiam as ações das empresas no dia a dia. Eles podem ser tanto de curto como de longo prazo. Os objetivos principais da loja Mundo do Presente em Garibaldi serão:

- Crescer organicamente à uma taxa real de 12% ao ano nos primeiros 3 anos;
- Ter uma rentabilidade sobre o Investimento Inicial (ROI) de no mínimo 8% ao ano;
- Fazer com que as vendas online representem em média 10% do faturamento bruto.

7.2.4 Estratégias Competitivas

De acordo com Diniz (2014, p. 69), as estratégias competitivas são o meio pelo qual as empresas alcançam vantagens competitivas em seus mercados. As estratégias devem levar tanto os objetivos da organização como as suas limitações de qualquer espécie. Para traçarmos estratégias coerentes e que levem a organização ter qualquer tipo de vantagem no seu mercado, deve-se levar em conta tanto o ambiente interno da empresa como os externos, principalmente sua concorrência.

Para crescer a uma taxa de 12% ao ano nos primeiros 3 anos de empresa e ter uma rentabilidade acima de 8% sobre o investimento inicial, buscar-se-á parcerias tanto no âmbito de marketing (digital, físico e impresso), quanto em parcerias de negociações. A estratégia voltada para o marketing é divulgar a marca da loja nos principais canais de relacionamento com os clientes, fazendo com que mais pessoas venham conhecer a loja e seus produtos em um primeiro momento. As parcerias comerciais ficam por conta dos fornecedores, com a meta de conseguir descontos e oferecer o melhor preço final possível para os clientes. Além disso, buscar-se-á parcerias com grandes empresas da cidade (Simonaggio, Martinazzo, Tramontina) para a venda de produtos em datas específicas para os seus funcionários, como material escolar e Páscoa, oferecendo maiores descontos em troca de haver um maior volume de vendas. Dessa forma, também busca-se atingir um número maior de clientes, haja vista o número de funcionários destas empresas, que facilmente ultrapassam os 200 cada uma.

Sobre a venda online, a nova empresa entrará em parcerias com *marketplaces* já consolidados no mercado nacional, como B2W Digital e Magazineluiza, como lançará um site de vendas próprio. Primeiramente, as entregas serão feitas na própria loja, com a retirada feita pelo cliente, mas em um segundo momento, será criado um processo de logística em que o cliente receba em casa os seus produtos.

8. SEGMENTO DE CLIENTES

Como já foi mostrado anteriormente, o segmento demográfico de clientes serão os habitantes da região das cidades de Garibaldi, Bento Gonçalves e Carlos Barbosa, que somadas possuem 187.484 habitantes. (IBGE, 2020) O salário médio da região também fica acima da média nacional, corroborando com a ideia de atendimento ao público A, B e C, que consomem ticket médios maiores. A segmentação deste mercado não dará importância à sexo, cor, etnia, religião ou estilo de vida, sendo o único diferencial o poder aquisitivo dos consumidores e a sua idade (mais velhos possivelmente comprarão brinquedos e materiais escolares para crianças e adolescentes, enquanto jovens adultos investem mais em material escolar).

Geograficamente, a loja se localizará no Centro da cidade de Garibaldi, com amplo acesso seja por carros e ônibus, seja a pé. Isso significa que a loja terá como vantagem ser uma compra complementar, ou seja, moradores de bairros mais distantes que necessitem de itens de vestuário ou quitar contas na região central da cidade terão facilidade em encontrar a loja para fazer uma compra complementar.

9. ANÁLISE DE MERCADO

Antes de montar qualquer empreendimento novo, deve-se conhecer o mercado em que a empresa estará inserida. Considerando a cidade em que se localizará o empreendimento, que é Garibaldi, no ano de 2019 houve um faturamento de R\$ 5.581.529,49 no setor em que está incluso brinquedos e material escolar, de acordo com o Balanço Econômico de Garibaldi – 2020 (p.24). Esse número foi inferior a 2018, onde se vê uma queda de 1,21% do setor na participação de toda a receita do comércio junta (Garibaldi; 2020, p. 37).

Além de o setor do comércio em que a empresa está inserida ter diminuído sua participação na economia da cidade, há também um grande número de empresas ligadas ao comércio (supermercados, lojas de matérias de construção e de vários outros setores comerciais): 902. (Garibaldi; 2020, p.62)

O que se pode analisar de positivo é que a população e a renda vêm crescendo ano após ano nas últimas décadas (Garibaldi; 2020, p.58 e 69). De acordo com o balanço, a população da cidade cresce à uma taxa de 10,8% por década ou 1,08% ao ano. As informações sobre renda só estão disponíveis até 2016, mas também indicam uma alta frente aos últimos anos.

Sobre a concorrência, a principal ameaça é o tempo de mercado das lojas que já estão estabelecidas na cidade, como Brinquelândia e Caramelo. Em relação à estas empresas, o principal diferencial é o preço pelo fato de algumas compras serem feitas de forma conjunta e o visual da nova loja, que contou com a ajuda da empresa Studio FAV, especialista em arquitetura e design de varejo. Outra concorrente que abriu há pouco tempo, a Rede Clip, é forte na questão de preços, por também fazerem compras conjuntas. Entretanto, esta nova empresa no mercado atua com segmento mais forte na parte de decoração e material escolar, com menos ênfase no setor de brinquedos. O atendimento da loja Mundo do Presente em relação à Rede Clip também é um diferencial, pois enquanto a Mundo do Presente possui um atendimento mais personalizado, a Rede Clip atua quase como um supermercado, com menos ênfase no atendimento pessoal.

O setor de brinquedos e material escolar também sofre uma sazonalidade muito grande, com o primeiro semestre (principalmente janeiro a março), sendo ocupado com promoções e vendas para a volta às aulas, enquanto o segundo semestre, com Dia das Crianças e Natal, representa o melhor período de vendas para as lojas do segmento. Dito isso, o responsável financeiro deve-se atentar às questões de fluxo de caixa devido à sazonalidade, pois é próprio do setor que os meses na metade do ano tenham um faturamento muito abaixo da média por não conter datas comemorativas.

10. CANAIS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Como explicado nos tópicos anteriores, o principal contato com os clientes se dará presencialmente, com atendimento personalizado e com atendentes treinadas, e também online, via redes sociais e linhas de transmissão em aplicativo de mensagens. Além disso, a mídia impressa ainda ocupa um lugar importante na divulgação, seja em jornais da cidade ou panfletos em datas específicas. A loja também terá propaganda de rádio diariamente, para que a marca seja mais conhecida e alcance uma grande parte da população. Existem também outros meios, como o e-mail, mas este pouco utilizado por clientes.

Para a gerência de canais de relacionamento com o cliente, Kotler e Keller (2018), tratam da Gestão de Relacionamento com Cliente que

trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. O CRM (*customer relationship management*) é importante porque um importante vetor de rentabilidade da empresa é o valor agregado de sua base de clientes. (Kotler e Keller; 2018, p.155).

Nitidamente, por se tratar de uma empresa de menor porte, o novo empreendimento não conseguirá ter informações detalhadas de cada cliente que passa pelo processo de compra, entretanto, existem alguns clientes que por afinidade tanto à empresa quanto aos atendentes, deixam seus contatos para saberem as novidades em primeira mão, inclusive de produtos em específicos.

Por se tratar de uma empresa com uma estrutura mais enxuta, não serão coletados, por enquanto, os históricos de compras dos clientes, que podem muito bem ajudar na gestão dos canais de relacionamento. Futuramente, buscar-se-á uma solução para este problema, até por uma questão de vantagem competitiva, pois nenhuma empresa do setor na cidade de Garibaldi tem este processo já definido.

11. ATIVIDADES CHAVE E PRINCIPAIS PARCERIAS

A principal atividade da loja Mundo do Presente, como já foi mostrado anteriormente, será o comércio de brinquedos e materiais escolares para os moradores da Serra Gaúcha, mais especificamente Garibaldi, Carlos Barbosa e Bento Gonçalves. Para que essa operação ocorra da melhor forma possível, são necessárias parcerias nos mais diversos âmbitos de atividade, seja no fornecimento de produtos como de serviços.

O horário de atendimento da loja será das segundas-feiras aos sábados, das 08:30h até às 18:30h de segunda à sexta e das 08:30h às 17:00h nos sábados, sem fechar ao meio-dia em nenhum dia da semana. Este também é um diferencial competitivo do novo empreendimento, pois grande parte das lojas de Garibaldi, dos mais variados setores, fecham ao meio-dia e não abrem aos sábados à tarde.

Para oferecer os melhores produtos om os melhores preços, foram firmadas parcerias com as mais diversas empresas do setor, como o Centro Atacadista Barão (única licenciada no Brasil para a venda de Mattel), Nilo Tozzo (única licenciada no Brasil para a venda de Hasbro), Faber-Castell, Summit (Tris), Cotiplás, Nathor Bicycletas, Novabrink, entre vários outros. Usualmente, as duas maiores empresas de brinquedos (Mattel e Hasbro) e a empresa Faber-Castell, utilizam-se de metas de compras para oferecer melhor preço em tabela, oferecendo um diferencial competitivo para o cliente em troca de maiores compras. Este modelo de negócios torna um pouco mais fácil a inserção da loja Mundo do Presente na cidade de Garibaldi no quesito de preços, pois como o grupo familiar possui mais duas lojas, geralmente alcança-se a meta para tais descontos. A partir disso, é tomada a decisão de utilizar o preço de tabela com desconto (para dar mais giro de estoque) ou utilizar o preço de tabela normal (aumentar a lucratividade do item em questão).

Além dos fornecedores, foi firmada uma parceria com o jornal Garibaldense, que fará propaganda de nossos produtos semanalmente, e uma vez a cada dois meses faz uma entrevista com os sócios da empresa sobre a loja e sobre as novidades de produtos que a loja está oferecendo. A rádio também fará propagandas específicas em datas especiais para o comércio.

Outra que deverá ser firmada por causa dos resultados da pesquisa de marketing, é com alguma empresa que desenvolva sites próprios para e-commerce. A loja nova já estará presente nos *marketplaces* da Magazineluiza e B2W (Americanas, Submarino e Shoptime), contudo, ainda não dispõe de site próprio para compras, nem estrutura de logística para entrega. Em um primeiro momento, o novo empreendimento buscará firmar parcerias com alguma empresa que desenvolva sites próprios para retirada na loja, com a função de pagamento dentro do próprio site. Essa parceria será muito importante para o afirmar a marca no âmbito regional em um primeiro momento. Após firmar parcerias com prestadoras de serviço de transporte, pode-se pensar em expandir o alcance da marca para outras regiões.

12. RECURSOS PRINCIPAIS

12.1 INFRAESTRUTURA E LAYOUT

Para a definição da estrutura física de *layout*, buscou-se analisar quais diferenças a nova loja poderia oferecer em relação aos seus concorrentes. Primeiramente, a escolha do local foi uma sala comercial de um empreendimento novo chamado por Boulevard Garibaldi, que contará com lojas âncoras como Magazineluiza, Lojas Renner e Panvel, além de ser a única rua coberta da cidade de Garibaldi. Estes fatores foram determinantes para que se escolhesse a localização da nova loja, em uma sala de 215 m² de piso mais 120m², de mezanino com o aluguel de R\$ 8.000,00. O local dispõe de tudo que é necessário para a operação da loja, com água, luz, telefone e internet, além de possuir todos os alvarás necessários. A seguir, na foto da frente do Boulevard Garibaldi, de acordo com o projeto a loja localizar-se-á na terceira sala do empreendimento, vista da esquerda para a direita.

Figura 25 - Vista Frontal do Boulevard Garibaldi e da Nova Loja



Fonte: Santos Anjos Empreendimentos (2019)

O estilo da loja foi escolhido pelos sócios tendo em vista o segmento de mercado que se queria atingir e os produtos que são oferecidos. Entretanto, foi decidido que o *layout* interno ficaria por conta da empresa Studio FAV, da arquiteta especialista em varejo Fernanda Pruinelli. Essa escolha foi determinada para que o visual da nova loja criasse um impacto positivo entre os moradores da cidade de

Garibaldi, haja vista que as lojas que já estavam presentes na cidade há mais tempo ainda possuíam um *layout* interno mais antigo.

Figura 26 - Vista Frontal da Parte Interna da Loja



Fonte: Studio FAV (2020)

Além de ser inovador, o *layout* foi pensado para levar o cliente até o fundo da loja, uma vez que a loja tem um comprimento muito maior que a sua largura, como veremos a seguir.

Figura 27 - Vista Superior da Loja



Fonte: Studio FAV (2020)

Com o custo do serviço de arquitetura mais toda a estrutura física (prateleiras, balcão de caixa, iluminação, computadores, leitores e roteadores), chegou-se ao seguinte valor de investimento e infraestrutura: R\$ 218.020,00.

Tabela 18 - Custo de Infraestrutura

Arquiteta	R\$ 15.000,00
Eletrônicos e mesa	R\$ 4.361,00
Piso depósito	R\$ 2.092,00
Iluminação	R\$ 18.267,00
Balcão	R\$ 3.000,00
Pintura	R\$ 2.000,00
Móveis (inclusos prateleiras)	R\$ 169.900,00
Gesso	R\$ 3.400,00
TOTAL	R\$ 218.020,00

Fonte: Autor (2021)

12.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A nova empresa será composta por dois sócios e três funcionárias. Um dos sócios estará sempre presente na loja, inclusive em algumas atividades operacionais da empresa, enquanto o outro estará mais envolvido nas operações das outras empresas do grupo familiar.

A escolha de três funcionárias se dá pela relação da quantidade de habitantes da cidade de Garibaldi com a cidade de Bento Gonçalves que é de aproximadamente um quarto. Dessa maneira, a loja Mundo do Presente em Bento Gonçalves possui 12 funcionários e a loja Mundo do Presente em Garibaldi contará com 3. Esse número pode aumentar em algumas datas específicas com contratos temporários.

Todos os funcionários em um primeiro momento ocuparão o cargo de atendente, fazendo tanto o trabalho de estocagem e reposição como atendimento e limpeza leve. Como os processos ainda dependem muito dos sócios, uma gerência terá que ser criada ao longo do tempo, com treinamentos específicos. Pretende-se, desta maneira, fazer o futuro gerente passar por todos os processos operacionais da empresa para que conheça todo o seu funcionamento.

Os salários também são definidos desta maneira: o salário inicial é sempre o piso do ano + horas extras (60% e 100%); a cada ano do funcionário há um acréscimo real de 10%, valorizando o funcionário que tem tempo de empresa e acumula responsabilidades. A loja não pagará comissões, mesmo trabalhando no ramo comercial, pois é cultura da empresa valorizar mais o tempo de trabalho e o trabalho em equipe do que as vendas individuais. Já os sócios ganharão o pró-labore com o valor de um salário-mínimo.

O processo de seleção também será capitaneado pelos sócios, analisando-se diversos quesitos, como idade, experiência e disponibilidade de horários, além da capacitação profissional. O novo empreendimento também terá parcerias com a CIC Garibaldi - Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Garibaldi e CDL – Centro de Dirigentes Lojistas, para a oferta de cursos profissionalizantes que tenham importância para o crescimento profissional do funcionário e das operações da loja.

12.3 GESTÃO DE ESTOQUES

O estoque será gerido com o auxílio da empresa SG Sistemas, que oferece todo o necessário para a gestão básica de estoques, como emissão de notas, entrada e saída de itens, histórico de movimentações e outras funcionalidades.

A entrada no sistema se dará pela importação de DANFE's (Documento Auxiliar da Nota Fiscal) disponibilizadas pelos fornecedores. Após a inclusão dos itens no estoque, será feito o faturamento, com o cálculo do mark-up e posterior precificação para a exposição. Todo este processo será feito pelos sócios e atendentes (sócios fazem a precificação e atendentes a exposição e movimentação dos itens no estoque). O estoque, assim como a loja, será dividido em setores que facilitem as suas operações diárias. Espera-se, por experiência, mais de 7 mil SKU's (Unidade de Manutenção de Estoque) ativos no dia a dia da empresa.

Figura 28 - Sistema de Gestão de Estoques

Código	Referência	Produto	Cód. barras	Qtde!	Preço custo	Perc. lucro	Preço venda	Qtde ped. venda	Qtde ped. com.	Qtde reservada	Qtde produção PA	Qtde produção MP	Qtde
000001	8491-4	8491-4 SUPER WINGS - MINK CHANGE UP - PERSONAGENS	7898039602981	11,00	18,5200	56,05	28,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000002	8491-3	8491-3 SUPER WINGS CHANGE UP - PERSONAGENS SORTIDO	7898039602974	9,00	48,2300	51,15	72,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000003	8426-5	8426-5 SUPER WINGS BATERIA	7898039601748	2,00	110,2200	59,68	174,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000004	8427-0	8427-0 POWHER ROCKERS BATERIA	7898039602189	4,00	110,2300	63,20	179,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000005	8093-9	8093-9 BATMAN E SUPER AMIGOS KIT BANDIÑHA	7898039601090	1,00	75,9700	53,88	116,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000006	8006-9	NT505 BARBIE GUITARRA FABULOSA C FUNCAO MP3 PLAY	7898039601038	0,00	101,3000	54,89	156,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000007	8007-1	B104 BARBIE TECLADO FABULOSO C FUNCAO MP3 PLAYER	7898039602547	0,00	135,0500	53,94	207,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000008	8489-6	8489-6 BARBIE BARRACA INFANTIL MUNDO DOS SONHOS	7898039602967	2,00	162,1200	60,31	259,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000009	6990-9	80438 HOT WHEELS BARRACA INFANTIL	7898039601069	0,00	108,0500	54,47	166,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000010	6926-9	BB6000 BARBIE MESA COM CADEIRA	7895744860009	4,00	170,6800	58,13	269,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000011	6927-0	HW6020 HOT WHEELS MESA COM CADEIRA	7895744860207	3,00	170,6800	58,13	269,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000012	7972-1	661-184 HOT WHEELS CARRO TLINADO MONTE E DESMONTE	7898039600703	1,00	84,4200	53,87	129,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000013	7504-9	7504-9 HOT WHEELS MONTE SEU CAMIÑHAO	7898039600864	1,00	94,5600	58,52	149,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
000014	309169	NERF LAHC SS MICRO BURST A9461	0630509258369	0,00	39,9600	62,41	64,9000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	

Fonte: Autor (2021)

12.4 RECURSOS FINANCEIROS

Neste tópico serão apresentados os recursos financeiros necessários para a abertura do novo empreendimento. Além do investimento em infraestrutura que já foi mostrado anteriormente, será abordado outros custos inerentes ao início das operações da loja.

Primeiramente, deve-se atentar à compra de estoque, que para o início calculou-se em R\$ 400.000,00. Além do custo da compra dos estoques, há também o custo de abertura da empresa, que com toda a burocracia e custos com contador chegam aos R\$ 2.600,00.

Para o capital de giro, o novo empreendimento terá disponível R\$ 30.000,00 de capital próprio e R\$ 150.000,00 de capital de terceiros, com o custo de 0,8% ao mês por 36 meses. Dessa maneira, a tabela do investimento inicial fica da seguinte forma:

Tabela 19 - Investimento Inicial

Arquiteta	R\$ 15.000,00
Eletrônicos e mesa	R\$ 4.361,00
Piso depósito	R\$ 2.092,00
Iluminação	R\$ 18.267,00
Balcão	R\$ 3.000,00
Pintura	R\$ 2.000,00
Móveis (inclusos prateleiras)	R\$ 169.900,00
Gesso	R\$ 3.400,00
Custo de abertura da empresa	R\$ 2.600,00
Estoques	R\$ 400.000,00
Caixa	R\$ 180.000,00
TOTAL	R\$ 800.620,00

Fonte: Autor (2021)

Além do investimento inicial, deve ser calculado o custo fixo mensal das operações, que inclui aluguel, luz, água, telefone, internet, alarmes e câmeras, salários e encargos, marketing, e sistema de gestão de estoques.

Tabela 20 - Custos Fixos Mensais

Aluguel	R\$ 8.000,00
Conta de luz	R\$ 560,00
Conta de água	R\$ 90,00
Conta de telefone	R\$ 130,00
Contador	R\$ 600,00
Internet	R\$ 159,00
Alarmes e câmeras	R\$ 300,00
Marketing	R\$ 1.200,00
Sistema de gestão de estoques	R\$ 190,00
TOTAL	R\$ 11.229,00

Fonte: Autor (2021)

Vale lembrar que o aluguel é de R\$ 8.000,00 para o primeiro ano, subindo para R\$ 10.000,00 no segundo ano e após corrigido pelo IGP-M (Índice Geral de Preços de Mercado). Entretanto, a partir da tabela, podemos inferir que o custo fixo mensal aproximado é de R\$ 11.229,00. Nos próximos tópicos, veremos quais são as fontes de receita do negócio e se eles serão suficientes para cobrir os custos e despesas fixas das operações da empresa.

13. FONTES DE RECEITA

Como demonstrado anteriormente, a principal e única fonte de receitas virá das vendas feitas para os clientes finais. Essas receitas podem vir à vista, caso o pagamento dos produtos oferecidos pela loja seja pago em dinheiro, débito ou PIX, ou podem vir a prazo, com parcelamentos não superior a dez vezes, caso a venda seja feita no crédito. Em caso de necessidade de ajustes no fluxo de caixa, a empresa poderá, porventura, adiantar alguns recebíveis das empresas de cartões de crédito.

O novo empreendimento não contará com receitas financeiras advindas de investimento no mercado de capitais, nem de créditos tributários, por se tratar de uma empresa do SIMPLES Nacional, com faturamento inferior a R\$ 4.800.000,00.

13.1 PREVISÃO DE VENDAS

A previsão de vendas é de suma importância para o conhecimento sobre a viabilidade econômico-financeira de qualquer empreendimento em qualquer setor. A previsão de vendas da loja Mundo do Presente Garibaldi é baseada nas vendas da loja Mundo do Presente em Bento Gonçalves, que atinge um segmento de clientes muito similar a que se propõe a nova loja de Garibaldi.

O cálculo básico para a previsão de vendas da nova loja é o indicador vendas/m² com base anual. Para conhecermos a previsão de vendas inicial, buscou-se o indicador vendas/m² da loja de Bento Gonçalves que é de aproximadamente R\$ 13.667,00 ao ano. Além de buscar o valor de vendas por metro quadrado, deve-se buscar a razão entre o número de habitantes de Bento Gonçalves e Garibaldi, para que o valor de vendas por metro quadrado seja condizente com o tamanho da cidade em que a loja estará inserida. De acordo com o IBGE (2021) a cidade de Bento Gonçalves possui 121.803 habitantes, enquanto Garibaldi possui 35.440 habitantes. Isso significa que Bento Gonçalves possui 3,43 vezes mais habitantes que Garibaldi. Com isso, podemos inferir que proporcionalmente, a previsão inicial de vendas/m² de Garibaldi é de R\$ 3.984,55 (valor de vendas por metro quadrado de Bento

Gonçalves dividido pela razão entre as duas cidades). Como a loja Mundo do Presente Garibaldi encontra-se em uma sala de aproximadamente 215 m², podemos concluir que a previsão de vendas para o primeiro ano é de R\$ 856.677,85 (3.984,55 x 215). Adiciona-se à este valor o objetivo de crescimento de 12% ao ano no faturamento da empresa e tem-se a seguinte tabela.

Tabela 21 - Previsão de Vendas – Cenário Realista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 856.677,85	R\$ 959.479,19	R\$ 1.074.616,70	R\$ 1.203.570,70	R\$ 1.263.749,23

Fonte: Autor (2021)

Conforme podemos perceber na tabela acima, as vendas terão um crescimento de 12% ao ano até o ano 4, quando houve uma diminuição de ritmo para 5% ao ano no ano 5. Estes dados de crescimento foram utilizados tendo em vista o objetivo de crescimento citado anteriormente, com este crescimento nos primeiros três anos da nova empresa atingindo os 12%. Depois desse crescimento é natural uma estabilização ou diminuição de ritmo de crescimento nas receitas, e por isso foi planejado um crescimento de 5%.

Para a previsão de vendas também se analisou o cenário otimista e pessimista. Primeiramente, será demonstrado o cenário otimista, com crescimento de 15% até o ano 4 e 8% no ano cinco, conforme mostra a tabela abaixo, além de um aumento de 30% no faturamento do primeiro ano.

Tabela 22 - Previsão de Vendas - Cenário Otimista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 1.113.681,20	R\$ 1.280.733,38	R\$ 1.472.843,39	R\$ 1.693.769,90	R\$ 1.829.271,49

Fonte: Autor (2021)

Já para o cenário pessimista foi utilizado um percentual de crescimento de 6% nos primeiros 3 anos e 2% no ano 5, além de uma queda de faturamento de 30% no primeiro ano conforme a tabela.

Tabela 23 - Previsão de Vendas - Cenário Pessimista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 599.674,50	R\$ 635.654,97	R\$ 673.794,27	R\$ 714.221,92	R\$ 728.506,36

Fonte: Autor (2021)

14. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

De acordo com Bazzi (2016, p. 46),

a área financeira de uma empresa deve se interessar, basicamente, pelo seu desempenho, tanto do passado quanto do futuro, além de analisar todos os registros financeiros apontados nas demonstrações contábeis e elaborar algumas previsões das condições financeiras para os próximos períodos. (BAZZI, 2016; p.46)

É com base nestes preceitos que será apresentado neste capítulo todas as informações financeiras acerca da loja Mundo do Presente Garibaldi. Serão demonstrados os DRE's para cinco anos, fluxos de caixa para cinco anos, além dos principais indicadores como ROI (Retorno sobre Investimentos), ROS (Retornos sobre as Vendas), *payback*, além do balanço inicial. Estas demonstrações também serão constituídas dentro dos cenários pessimista e otimista, utilizando os dados das previsões de vendas do tópico anterior. Desta forma, pretende-se executar o planejamento financeiro dentro dos mais diversos cenários em que a empresa possa estar inserida.

14.1 BALANÇO INICIAL

O balanço patrimonial é o saldo acumulado, em uma determinada data, das movimentações econômicas e financeiras havidas em uma empresa, desde a sua constituição. (Blatt, 2001; p.8)

Assim como a maioria dos balanços, o balanço inicial da empresa Mundo do Presente Garibaldi contará com a apresentação dos Ativos, Passivos e Patrimônio Líquido. Vale lembrar que a empresa contará inicialmente com um empréstimo de R\$ 150.000,00 para capital de giro, como pode se ver a seguir. Todas as informações restantes se encontram nos tópicos anteriores.

Figura 29 - Balanço Inicial

Ativo	Ano 0	Passivo	Ano 0
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa / Bancos	R\$ 180.000,00	Fornecedores	R\$ 400.000,00
Contas a receber	R\$ -	Custos fixos a pagar	R\$ 11.229,00
Estoques	R\$ 400.000,00	Impostos a pagar	R\$ -
Aplicações financeiras	R\$ -	Empréstimos de curto prazo	R\$ -
Outros	R\$ -	Outras contas a pagar	R\$ 19.600,00
Ativo Circulante Total	R\$ 580.000,00	Outros	R\$ -
Ativo Não Circulante		Passivo Circulante Total	R\$ 430.829,00
Ativo Realizável a Longo Prazo		Exigível a Longo Prazo	
Contas a receber (LP)	R\$ -	Financiamentos	R\$ 150.000,00
Investimentos de longo prazo	R\$ -	Leasings	R\$ -
Outros	R\$ -	Outros	R\$ -
Imobilizado		Passivo Não Circulante Total	R\$ 150.000,00
Imóveis	R\$ -	Patrimônio Líquido	
Veículos	-	Capital social	R\$ 200.191,00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 4.361,00	Lucros acumulados	R\$ -
Móveis e Utensílios	R\$ 196.659,00	Patrimônio Líquido Total	R\$ 200.191,00
Outros	R\$ -	Passivo Total	R\$ 781.020,00
Ativo Não Circulante Total	R\$ 201.020,00		
Ativo Total	R\$ 781.020,00		

Fonte: Autor (2021)

14.2 CUSTOS E DESPESAS FIXOS

Os principais componentes dos custos e despesas fixas da operação da nova loja Mundo do Presente são: aluguel, conta de luz, conta de água, conta do sistema de gestão de estoques, conta de vigilância, conta de internet e despesas com Marketing. Os salários não serão considerados custos fixos devido às horas-extras que podem variar de mês a mês. (Para consultar o total dos custos fixos ver Tabela 20). Já as despesas com Marketing serão consideradas despesas fixas porque a loja estabeleceu contratos com agências de mídias digitais e impressas de duração fixa, ou seja, este valor não mudará durante o ano.

Os custos fixos não entram na lógica de cenário otimista-realista-pessimista, pois pelo fato de serem fixos, não sofrem alteração de valores. (Por exemplo, a iluminação da loja será a mesma tanto em um cenário otimista quanto num pessimista).

Os custos fixos para a operação da loja começam em R\$11.229,00 e aumentam em uma média de 5,20% ao ano, que foi a inflação registrada no período de fevereiro/20-fevereiro/21. (IBGE, 2021). Vale lembrar que este valor é o custo fixo mensal. Para chegar ao anual deve-se multiplicar por 12. Dessa maneira, a tabela de custos fixos fica da seguinte forma.

Tabela 24 - Projeção de Custos Fixos

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 134.748,00	R\$ 141.754,90	R\$ 149.126,15	R\$ 156.880,71	R\$ 165.038,51

Fonte: Autor (2021)

14.3 CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS

Os custos e despesas variáveis se diferem dos custos fixos porque estes variam de acordo com o volume de vendas do negócio, enquanto os fixos não. Basicamente, o que irá compor os custos e despesas variáveis são: salários com horas-extras, encargos trabalhistas, impostos e contribuições (INSS, ICMS e Simples Nacional) e principalmente o custo das vendas.

Os salários de três funcionárias mais o pró-labore dos sócios (um salário-mínimo para dois sócios) junto aos seus respectivos encargos custará à empresa aproximadamente R\$ 96.358,86 anualmente. Vale lembrar que esta é uma média, pois há meses como dezembro em que o custo é maior devido à maior quantidade de horas-extras por funcionário, e há meses sem datas comemorativas em que a quantidade de horas-extras é menor. Novamente, será utilizada a inflação do período 2020-2021 para a projeção dos aumentos salariais e de encargos.

Tabela 25 - Projeções Salariais

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 96.358,86	R\$ 101.369,52	R\$ 106.640,74	R\$ 112.186,05	R\$ 118.019,73

Fonte: Autor (2021)

Os impostos e contribuições também variam muito de acordo com a receita da loja e as compras executadas. Pelo fato de a empresa ter um faturamento superior R\$ 720.000,00 e inferior a R\$ 1.800.000,00 ao ano, ela terá que pagar 10,7% de imposto sobre o seu faturamento pelo SIMPLES Nacional. Há também o ICMS, que possui uma alíquota geral de 17,5% no Estado do Rio Grande do Sul, mas não cobrado integralmente da empresa, pois uma parte já está dentro do Simples Nacional. Dessa maneira, estima-se uma alíquota geral de impostos de 12,5% sobre o faturamento anual. A seguir, serão demonstradas as tabelas com os devidos impostos anuais respeitando os cenários realista, otimista e pessimista apresentados anteriormente.

Tabela 26 - Projeções de Impostos - Cenário Realista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 107.084,73	R\$ 119.934,89	R\$ 134.327,09	R\$ 150.446,34	R\$ 157.968,65

Fonte: Autor (2021)

Tabela 27 - Projeções de Impostos - Cenário Otimista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 139.210,14	R\$ 160.091,66	R\$ 184.105,41	R\$ 211.721,22	R\$ 228.658,92

Fonte: Autor (2021)

Tabela 28 - Projeções Impostos - Cenário Pessimista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 74.959,32	R\$ 79.456,88	R\$ 84.224,29	R\$ 89.277,75	R\$ 91.063,30

Fonte: Autor (2021)

Além dos impostos e dos salários, outro componente muito importante para os custos variáveis é o custo das vendas. O custo das vendas corresponde a 56% do faturamento das empresas do grupo familiar (Mark-up = 0,64), portanto, foi utilizada esta base percentual para definir o custo das vendas do novo empreendimento. A seguir, podemos ver o custo das vendas nos diversos cenários.

Tabela 29 - Custo das Vendas - Cenário Realista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 479.739,59	R\$ 537.308,35	R\$ 601.785,35	R\$ 673.999,59	R\$ 707.699,57

Fonte: Autor (2021)

Tabela 30 - Custo das Vendas - Cenário Otimista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 623.661,46	R\$ 717.210,68	R\$ 824.792,28	R\$ 948.511,12	R\$ 1.024.392,01

Fonte: Autor (2021)

Tabela 31 - Custo das Vendas - Cenário Pessimista

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
R\$ 335.817,72	R\$ 355.966,78	R\$ 377.324,79	R\$ 399.964,28	R\$ 407.963,56

Fonte: Autor (2021)

No próximo tópico serão demonstrados todos estes dados consolidados em um DRE (Demonstração de Resultado) para cinco anos nos três diferentes cenários.

14.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A Demonstração de Resultados (DRE) é muito importante para a análise de dados e lucratividade das operações de quaisquer negócios. Neste tópico serão consolidadas as informações demonstradas nos tópicos anteriores em seus respectivos cenários. Vale lembrar que existem dois valores que não foram discriminados nos tópicos anteriores, sendo eles a depreciação e o juro do empréstimo de R\$ 150.000,00 com uma taxa de 0,8% ao mês por 36 meses.

Para a depreciação, calculou-se o período 5 anos para a depreciação total do Imobilizado, portanto à uma taxa de 20% ao ano. Dessa maneira, o valor da

Depreciação anual é de R\$ 40.204,00. Já o custo do empréstimo será calculado mensalmente, na quantia de R\$ 1.200,00.

Para construir o DRE dos 12 primeiros meses do empreendimento, utilizar-se-á uma tabela de sazonalidade baseada nas vendas da loja Mundo do Presente em Bento Gonçalves. Isso é necessário por se tratar de um ramo do comércio com datas comemorativas e períodos de vendas específicos. Dessa forma, a tabela de sazonalidade para os primeiros 12 meses será apresentada abaixo.

Tabela 32 - Sazonalidade de Vendas

MÊS	PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS
JANEIRO	7%
FEVEREIRO	9%
MARÇO	7%
ABRIL	8%
MAIO	7%
JUNHO	6%
JULHO	6%
AGOSTO	6%
SETEMBRO	6%
OUTUBRO	15%
NOVEMBRO	10%
DEZEMBRO	13%

Fonte: Autor (2021)

É a partir desta consolidação de dados que se pode analisar a viabilidade ou não do novo negócio proposto neste trabalho.

Figura 30 - DRE Ano 1 - Cenário Realista

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Ano 1
Receita Bruta	R\$ 59.967,45	R\$ 77.101,01	R\$ 59.967,45	R\$ 68.534,23	R\$ 59.967,45	R\$ 51.400,67	R\$ 51.400,67	R\$ 51.400,67	R\$ 51.400,67	R\$ 128.501,68	R\$ 85.667,79	R\$ 111.368,12	R\$ 856.677,85
Deduções		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 7.495,93	R\$ 9.637,63	R\$ 7.495,93	R\$ 8.566,78	R\$ 7.495,93	R\$ 6.425,08	R\$ 6.425,08	R\$ 6.425,08	R\$ 6.425,08	R\$ 16.062,71	R\$ 10.708,47	R\$ 13.921,01	R\$ 107.084,73
Receita Líquida	R\$ 52.471,52	R\$ 67.463,38	R\$ 52.471,52	R\$ 59.967,45	R\$ 52.471,52	R\$ 44.975,59	R\$ 44.975,59	R\$ 44.975,59	R\$ 44.975,59	R\$ 112.438,97	R\$ 74.959,31	R\$ 97.447,11	R\$ 749.593,12
Custos Variáveis e comissões	R\$ 33.581,77	R\$ 43.176,56	R\$ 33.581,77	R\$ 38.379,17	R\$ 33.581,77	R\$ 28.784,38	R\$ 28.784,38	R\$ 28.784,38	R\$ 28.784,38	R\$ 71.960,94	R\$ 47.973,96	R\$ 62.366,15	R\$ 479.739,59
Custos Fixos	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 110.868,00
Lucro Bruto	R\$ 9.650,75	R\$ 15.047,82	R\$ 9.650,75	R\$ 12.349,28	R\$ 9.650,75	R\$ 6.952,21	R\$ 6.952,21	R\$ 6.952,21	R\$ 6.952,21	R\$ 31.239,03	R\$ 17.746,35	R\$ 25.841,96	R\$ 158.985,53
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00
Salários	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 14.824,44	R\$ 96.358,86
Desp. Administrativas	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 9.480,00
Desp. Financeiras	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Depreciação	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 40.203,96
Outras Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ (4.301,80)	R\$ 1.095,27	R\$ (4.301,80)	R\$ (1.603,27)	R\$ (4.301,80)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ 17.286,48	R\$ 3.793,80	R\$ 4.477,19	R\$ 80.501,57
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ (4.301,80)	R\$ 1.095,27	R\$ (4.301,80)	R\$ (1.603,27)	R\$ (4.301,80)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ 17.286,48	R\$ 3.793,80	R\$ 4.477,19	R\$ (15.857,29)
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Depois do Imposto	R\$ (4.301,80)	R\$ 1.095,27	R\$ (4.301,80)	R\$ (1.603,27)	R\$ (4.301,80)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ 17.286,48	R\$ 3.793,80	R\$ 4.477,19	R\$ (15.857,29)
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Líquido	R\$ (4.301,80)	R\$ 1.095,27	R\$ (4.301,80)	R\$ (1.603,27)	R\$ (4.301,80)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ (7.000,34)	R\$ 17.286,48	R\$ 3.793,80	R\$ 4.477,19	R\$ (15.857,29)

Fonte: Autor (2021)

Como podemos ver na página anterior, o primeiro ano da empresa será de prejuízos, em torno de R\$ 15.857,35. Existem alguns meses lucrativos durante o período, principalmente no segundo semestre com Dia das Crianças e Natal. O problema se concentra nos meses não comemorativos, geralmente no primeiro semestre do ano. Há também o fator das despesas financeiras que durará 36 meses, ou seja, não fara mais parte da operação dentro de cinco anos. Entretanto, pode-se inferir que no primeiro ano o principal problema é o faturamento, como veremos a seguir no DRE para 5 anos.

Figura 31 - DRE para 5 Anos - Cenário Realista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 856.677,85	R\$ 959.479,19	R\$ 1.074.616,70	R\$ 1.203.570,70	R\$ 1.263.749,23
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 107.084,73	R\$ 119.934,90	R\$ 134.327,09	R\$ 150.446,34	R\$ 157.968,65
Receita Líquida	R\$ 749.593,12	R\$ 839.544,29	R\$ 940.289,61	R\$ 1.053.124,36	R\$ 1.105.780,58
Custos Variáveis e comissões	R\$ 479.739,60	R\$ 537.308,35	R\$ 601.785,35	R\$ 673.999,59	R\$ 707.699,57
Custos Fixos	R\$ 110.868,00	R\$ 116.633,14	R\$ 122.698,06	R\$ 129.078,36	R\$ 135.790,43
Lucro Bruto	R\$ 158.985,52	R\$ 185.602,81	R\$ 215.806,20	R\$ 250.046,41	R\$ 262.290,58
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 14.400,00	R\$ 15.148,80	R\$ 15.936,54	R\$ 16.765,24	R\$ 17.637,03
Salários	R\$ 96.358,96	R\$ 101.369,63	R\$ 106.640,85	R\$ 112.186,17	R\$ 118.019,85
Desp. Administrativas	R\$ 9.480,00	R\$ 9.972,96	R\$ 10.491,55	R\$ 11.037,11	R\$ 11.611,04
Desp. Financeiras	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Depreciação	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96
Outras Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ (15.857,40)	R\$ 4.507,46	R\$ 28.133,30	R\$ 69.853,93	R\$ 74.818,69
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ (15.857,40)	R\$ 4.507,46	R\$ 28.133,30	R\$ 69.853,93	R\$ 74.818,69
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Depois do Imposto	R\$ (15.857,40)	R\$ 4.507,46	R\$ 28.133,30	R\$ 69.853,93	R\$ 74.818,69
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Líquido	R\$ (15.857,40)	R\$ 4.507,46	R\$ 28.133,30	R\$ 69.853,93	R\$ 74.818,69

Fonte: Autor (2021)

Com o DRE para 5 anos no cenário realista, é possível perceber uma maior rentabilidade do negócio ao longo do tempo, saindo de um prejuízo de R\$ 15.857,40 para um lucro líquido de R\$ 74.818,69 no quinto ano. Ainda não se pode afirmar os índices de rentabilidade e se eles cumprem com os objetivos firmados anteriormente (veremos nos próximos capítulos). Vale lembrar que a partir do ano 5 também não ocorrerá mais a depreciação, aumentando ainda mais a rentabilidade do negócio em questão. A seguir será demonstrado o cenário otimista.

Figura 32 - DRE Ano 1 - Cenário Otimista

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ANU 1	
Receita Bruta	R\$ 77.957,68	R\$ 100.231,31	R\$ 77.957,68	R\$ 89.094,50	R\$ 77.957,68	R\$ 66.820,87	R\$ 167.052,18	R\$ 111.368,12	R\$ 144.778,56	R\$ 1.113.681,20				
Deduções		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -				
Impostos	R\$ 9.744,71	R\$ 12.528,91	R\$ 9.744,71	R\$ 11.136,81	R\$ 9.744,71	R\$ 8.352,61	R\$ 20.881,52	R\$ 13.921,01	R\$ 18.097,32	R\$ 139.210,14				
Receita Líquida	R\$ 68.212,97	R\$ 87.702,40	R\$ 68.212,97	R\$ 77.957,68	R\$ 68.212,97	R\$ 58.468,26	R\$ 146.170,66	R\$ 97.447,11	R\$ 126.681,24	R\$ 974.471,06				
Custos Variáveis e comissões	R\$ 43.656,30	R\$ 56.129,53	R\$ 43.656,30	R\$ 49.892,92	R\$ 43.656,30	R\$ 37.419,69	R\$ 93.549,22	R\$ 62.366,15	R\$ 81.075,99	R\$ 623.661,46				
Custos Fixos	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 110.868,00					
Lucro Bruto	R\$ 15.317,67	R\$ 22.333,86	R\$ 15.317,67	R\$ 18.825,77	R\$ 15.317,67	R\$ 11.809,58	R\$ 43.382,44	R\$ 25.841,96	R\$ 36.366,25	R\$ 239.941,60				
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00					
Salários	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 14.824,44	R\$ 96.358,86					
Desp. Administrativas	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 9.480,00					
Desp. Financeiras	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00					
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Depreciação	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 40.203,96					
Outras Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Lucro Operacional	R\$ 1.365,12	R\$ 8.381,31	R\$ 1.365,12	R\$ 4.873,22	R\$ 1.365,12	R\$ (2.142,97)	R\$ 29.429,89	R\$ 11.889,41	R\$ 15.001,48	R\$ 161.457,64				
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Lucro Antes do Imposto	R\$ 1.365,12	R\$ 8.381,31	R\$ 1.365,12	R\$ 4.873,22	R\$ 1.365,12	R\$ (2.142,97)	R\$ 29.429,89	R\$ 11.889,41	R\$ 15.001,48	R\$ 65.098,78				
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Lucro Depois do Imposto	R\$ 1.365,12	R\$ 8.381,31	R\$ 1.365,12	R\$ 4.873,22	R\$ 1.365,12	R\$ (2.142,97)	R\$ 29.429,89	R\$ 11.889,41	R\$ 15.001,48	R\$ 65.098,78				
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Lucro Líquido	R\$ 1.365,12	R\$ 8.381,31	R\$ 1.365,12	R\$ 4.873,22	R\$ 1.365,12	R\$ (2.142,97)	R\$ 29.429,89	R\$ 11.889,41	R\$ 15.001,48	R\$ 65.098,78				

Fonte: Autor (2021)

Figura 33 - DRE para 5 Anos - Cenário Otimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 1.113.681,20	R\$ 1.280.733,38	R\$ 1.472.843,39	R\$ 1.693.769,90	R\$ 1.829.271,49
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 139.210,15	R\$ 160.091,67	R\$ 184.105,42	R\$ 211.721,24	R\$ 228.658,94
Receita Líquida	R\$ 974.471,05	R\$ 1.120.641,71	R\$ 1.288.737,96	R\$ 1.482.048,66	R\$ 1.600.612,55
Custos Variáveis e comissões	R\$ 623.661,47	R\$ 717.210,69	R\$ 824.792,30	R\$ 948.511,14	R\$ 1.024.392,03
Custos Fixos	R\$ 110.868,00	R\$ 116.633,14	R\$ 122.698,06	R\$ 129.078,36	R\$ 135.790,43
Lucro Bruto	R\$ 239.941,58	R\$ 286.797,88	R\$ 341.247,61	R\$ 404.459,16	R\$ 440.430,09
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 14.400,00	R\$ 15.148,80	R\$ 15.936,54	R\$ 16.765,24	R\$ 17.637,03
Salários	R\$ 96.358,96	R\$ 101.369,63	R\$ 106.640,85	R\$ 112.186,17	R\$ 118.019,85
Desp. Administrativas	R\$ 9.480,00	R\$ 9.972,96	R\$ 10.491,55	R\$ 11.037,11	R\$ 11.611,04
Desp. Financeiras	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Depreciação	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96
Outras Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Operacional	R\$ 65.098,66	R\$ 105.702,53	R\$ 153.574,71	R\$ 224.266,68	R\$ 252.958,20
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes do Imposto	R\$ 65.098,66	R\$ 105.702,53	R\$ 153.574,71	R\$ 224.266,68	R\$ 252.958,20
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Depois do Imposto	R\$ 65.098,66	R\$ 105.702,53	R\$ 153.574,71	R\$ 224.266,68	R\$ 252.958,20
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Líquido	R\$ 65.098,66	R\$ 105.702,53	R\$ 153.574,71	R\$ 224.266,68	R\$ 252.958,20

Fonte: Autor (2021)

Pode-se perceber que o cenário otimista é muito mais rentável que o realista. Isso acontece porque os custos fixos permanecem praticamente estáveis, no mesmo patamar do cenário realista. A maior mudança deste cenário para o realista é o custo das vendas, que aumenta conforme o faturamento. Pelo fato de o custo fixo permanecer estável, a loja Mundo do Presente em um cenário otimista, já conseguiria ter um lucro de R\$ 65.098,76 em seu primeiro ano de operação o que seria um grande resultado. Entretanto, pode ser que este cenário piore muito, como será demonstrado a seguir.

Figura 34 - DRE Ano 1 - Cenário Pessimista

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Ano 1
Receita Bruta	R\$ 41.977,22	R\$ 53.970,71	R\$ 41.977,22	R\$ 47.973,96	R\$ 41.977,22	R\$ 35.980,47	R\$ 35.980,47	R\$ 35.980,47	R\$ 35.980,47	R\$ 89.951,18	R\$ 59.967,45	R\$ 77.957,69	R\$ 599.674,50
Deduções		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -				
Impostos	R\$ 5.247,15	R\$ 6.746,34	R\$ 5.247,15	R\$ 5.996,75	R\$ 5.247,15	R\$ 4.497,56	R\$ 4.497,56	R\$ 4.497,56	R\$ 4.497,56	R\$ 11.243,90	R\$ 7.495,93	R\$ 9.744,71	R\$ 74.959,31
Receita Líquida	R\$ 36.730,06	R\$ 47.224,37	R\$ 36.730,06	R\$ 41.977,22	R\$ 36.730,06	R\$ 31.482,91	R\$ 31.482,91	R\$ 31.482,91	R\$ 31.482,91	R\$ 78.707,28	R\$ 52.471,52	R\$ 68.212,97	R\$ 524.715,19
Custos Variáveis e comissões	R\$ 23.507,24	R\$ 30.223,59	R\$ 23.507,24	R\$ 26.865,42	R\$ 23.507,24	R\$ 20.149,06	R\$ 20.149,06	R\$ 20.149,06	R\$ 20.149,06	R\$ 50.372,66	R\$ 33.581,77	R\$ 43.656,30	R\$ 335.817,72
Custos Fixos	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 110.868,00					
Lucro Bruto	R\$ 3.983,82	R\$ 7.761,77	R\$ 3.983,82	R\$ 5.872,80	R\$ 3.983,82	R\$ 2.094,85	R\$ 2.094,85	R\$ 2.094,85	R\$ 2.094,85	R\$ 19.095,62	R\$ 9.650,75	R\$ 15.317,67	R\$ 78.029,47
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00					
Salários	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 96.358,86					
Desp. Administrativas	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 9.480,00					
Desp. Financeiras	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00					
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Depreciação	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 40.203,96					
Outras Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Lucro Operacional	R\$ (9.968,73)	R\$ (6.190,78)	R\$ (9.968,73)	R\$ (8.079,75)	R\$ (9.968,73)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ 5.143,07	R\$ (4.301,80)	R\$ (6.047,10)	R\$ (454,49)
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Lucro Antes do Imposto	R\$ (9.968,73)	R\$ (6.190,78)	R\$ (9.968,73)	R\$ (8.079,75)	R\$ (9.968,73)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ 5.143,07	R\$ (4.301,80)	R\$ (6.047,10)	R\$ (96.813,35)
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Lucro Depois do Imposto	R\$ (9.968,73)	R\$ (6.190,78)	R\$ (9.968,73)	R\$ (8.079,75)	R\$ (9.968,73)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ 5.143,07	R\$ (4.301,80)	R\$ (6.047,10)	R\$ (96.813,35)
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
Lucro Líquido	R\$ (9.968,73)	R\$ (6.190,78)	R\$ (9.968,73)	R\$ (8.079,75)	R\$ (9.968,73)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ (11.857,70)	R\$ 5.143,07	R\$ (4.301,80)	R\$ (6.047,10)	R\$ (96.813,35)

Fonte: Autor (2021)

Como pode-se perceber na Figura 35, em um cenário pessimista a loja Mundo do Presente teria um prejuízo de R\$ 96.813,35, com somente um mês de lucro durante este período. Isso ocorre principalmente porque os custos fixos permanecem os mesmos nos três cenários apresentados, ou seja, se o faturamento não crescer no mesmo ritmo dos custos ou até mesmo ser inferior a eles, o novo empreendimento terá vários períodos de prejuízos. Pode-se analisar o período de 5 anos no cenário pessimista na Figura 36.

Figura 35 - DRE para 5 Anos - Cenário Pessimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 599.674,50	R\$ 635.654,97	R\$ 673.794,27	R\$ 714.221,92	R\$ 728.506,36
Deduções	R\$ -				
Impostos	R\$ 74.959,31	R\$ 79.456,87	R\$ 84.224,28	R\$ 89.277,74	R\$ 91.063,30
Receita Líquida	R\$ 524.715,19	R\$ 556.198,10	R\$ 589.569,98	R\$ 624.944,18	R\$ 637.443,07
Custos Variáveis e comissões	R\$ 335.817,72	R\$ 355.966,78	R\$ 377.324,79	R\$ 399.964,28	R\$ 407.963,56
Custos Fixos	R\$ 110.868,00	R\$ 116.633,14	R\$ 122.698,06	R\$ 129.078,36	R\$ 135.790,43
Lucro Bruto	R\$ 78.029,47	R\$ 83.598,18	R\$ 89.547,14	R\$ 95.901,55	R\$ 93.689,07
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 14.400,00	R\$ 15.148,80	R\$ 15.936,54	R\$ 16.765,24	R\$ 17.637,03
Salários	R\$ 96.358,96	R\$ 101.369,63	R\$ 106.640,85	R\$ 112.186,17	R\$ 118.019,85
Desp. Administrativas	R\$ 9.480,00	R\$ 9.972,96	R\$ 10.491,55	R\$ 11.037,11	R\$ 11.611,04
Desp. Financeiras	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ -				
Depreciação	R\$ 40.203,96				
Outras Despesas Operacionais	R\$ -				
Outras Receitas Operacionais	R\$ -				
Lucro Operacional	R\$ (96.813,45)	R\$ (97.497,17)	R\$ (98.125,76)	R\$ (84.290,93)	R\$ (93.782,81)
Despesas Não Operacionais	R\$ -				
Receitas Não Operacionais	R\$ -				
Lucro Antes do Imposto	R\$ (96.813,45)	R\$ (97.497,17)	R\$ (98.125,76)	R\$ (84.290,93)	R\$ (93.782,81)
Imposto de Renda	R\$ -				
Contribuição Social	R\$ -				
Lucro Depois do Imposto	R\$ (96.813,45)	R\$ (97.497,17)	R\$ (98.125,76)	R\$ (84.290,93)	R\$ (93.782,81)
Dividendos	R\$ -				
Lucro Líquido	R\$ (96.813,45)	R\$ (97.497,17)	R\$ (98.125,76)	R\$ (84.290,93)	R\$ (93.782,81)

Fonte: Autor (2021)

A Figura 36 demonstra que em um cenário pessimista, a loja Mundo do Presente Garibaldi tornar-se-á completamente insustentável, com grandes prejuízos ano após ano dentro do período apresentado. Desta maneira, se este cenário fosse confirmado, este novo empreendimento tornar-se-ia inviável economicamente.

14.5 DEMONSTRATIVOS DE FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante para a análise de viabilidade de um projeto. É a partir dele que se pode analisar as entradas reais em caixa, e não somente as contábeis, como acontece em um DRE. Isso significa que ele mostra os períodos de entrada e saídas de capital de uma empresa, o que pode auxiliar na tomada de decisão de financiamento dos sócios por exemplo. Para o caso do empreendimento, metade das entradas demonstradas no DRE serão feitas à vista, 25% para o mês subsequente 25% para o próximo mês ao subsequente. Isso acontece porque metade das vendas serão feitas à vista (débito ou dinheiro) e o restante em prazos de 1 a 2 meses, pois embora a loja ofereça parcelamentos em até 10 vezes, a maior parte, por experiência do autor, parcela em uma ou duas vezes. Já o estoque será dividido em quatro vezes, com prazo médio de pagamento de 75 dias (30/60/90/120). Para a primeira parte será levado em consideração o estoque inicial, que será dividido em três vezes, e posteriormente será feito de acordo com as projeções de vendas dos DRE's apresentados no tópico anterior.

Neste tópico não será demonstrado o fluxo de caixa do cenário pessimista, pois já foi comprovado no tópico anterior que contabilmente a empresa não seria minimamente sustentável em tal cenário. Desta maneira, pode-se inferir que o fluxo de caixa será ainda mais inviável e não necessitando de uma análise mais rigorosa.

A seguir, pode-se analisar o fluxo de caixa para o primeiro ano e para os próximos cinco anos no cenário realista.

Figura 36 - Fluxo de Caixa para o Primeiro Ano - Cenário Realista

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Entradas												
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 180.000,00											
Recebimentos de Vendas	R\$ 29.983,72	R\$ 53.542,37	R\$ 64.250,84	R\$ 68.534,23	R\$ 62.109,14	R\$ 57.825,75	R\$ 53.542,37	R\$ 51.400,67	R\$ 51.400,67	R\$ 89.951,17	R\$ 87.809,48	R\$ 109.226,43
Outras Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Empréstimos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 150.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total de Entradas	R\$ 209.983,72	R\$ 53.542,37	R\$ 214.250,84	R\$ 68.534,23	R\$ 62.109,14	R\$ 57.825,75	R\$ 53.542,37	R\$ 71.400,67	R\$ 51.400,67	R\$ 89.951,17	R\$ 87.809,48	R\$ 109.226,43
Saídas												
Impostos	R\$ 0,00	R\$ 7.495,93	R\$ 9.637,63	R\$ 7.495,93	R\$ 8.566,78	R\$ 7.495,93	R\$ 6.425,08	R\$ 6.425,08	R\$ 6.425,08	R\$ 6.425,08	R\$ 16.062,71	R\$ 10.708,47
Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Fornecedores	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 29.983,72	R\$ 29.983,72	R\$ 29.983,72	R\$ 29.983,72	R\$ 52.771,35	R\$ 52.771,35	R\$ 52.771,35	R\$ 52.771,35
Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários e encargos	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 14.824,44
Outros custos fixos	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00
Despesas de marketing e vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Despesas administrativas	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00
Despesas financeiras	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Dividendos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Amortizações	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total de saídas	R\$ 119.841,22	R\$ 127.337,15	R\$ 129.478,85	R\$ 127.337,15	R\$ 58.391,72	R\$ 57.320,88	R\$ 56.250,03	R\$ 56.250,03	R\$ 79.037,66	R\$ 79.037,66	R\$ 88.675,28	R\$ 90.733,27
Saldo de Caixa	R\$ 90.142,50	-R\$ 73.794,79	R\$ 84.771,99	-R\$ 58.802,92	R\$ 3.717,42	R\$ 504,88	-R\$ 2.707,66	R\$ 15.150,64	-R\$ 27.636,99	R\$ 10.913,52	-R\$ 865,80	R\$ 18.493,16
Fluxo de Caixa Acumulado	R\$ 90.142,50	R\$ 12.997,39	R\$ 94.419,05	R\$ 32.265,80	R\$ 32.632,89	R\$ 29.787,44	R\$ 23.729,45	R\$ 35.529,76	R\$ 4.542,44	R\$ 12.105,63	R\$ 7.889,49	R\$ 23.032,32
Despesas não desembolsáveis												
Depreciação	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33
Reservas de capital	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total despesas não desembolsáveis	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33
Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.	R\$ 86.792,17	R\$ 9.647,06	R\$ 91.068,72	R\$ 28.915,47	R\$ 29.282,56	R\$ 26.437,11	R\$ 20.379,12	R\$ 32.179,43	R\$ 1.192,11	R\$ 8.755,30	R\$ 4.539,16	R\$ 19.681,99

Fonte: Autor (2021)

Figura 37 - Fluxo de Caixa para os Primeiros Cinco Anos - Cenário Realista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Entradas					
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 180.000,00				
Recebimentos de Vendas	R\$ 779.578,84	R\$ 952.797,10	R\$ 1.067.132,76	R\$ 1.195.188,69	R\$ 1.259.837,63
Outras Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Empréstimos	R\$ 170.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total de Entradas	R\$ 1.129.578,84	R\$ 952.797,10	R\$ 1.067.132,76	R\$ 1.195.188,69	R\$ 1.259.837,63
Saídas					
Impostos	R\$ 93.163,72	R\$ 119.934,90	R\$ 134.327,09	R\$ 150.446,34	R\$ 157.968,65
Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Fornecedores	R\$ 731.020,32	R\$ 511.978,09	R\$ 661.488,94	R\$ 760.712,29	R\$ 826.663,94
Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários e encargos	R\$ 96.358,86	R\$ 101.369,52	R\$ 106.640,74	R\$ 112.186,05	R\$ 118.019,73
Outros custos fixos	R\$ 110.868,00	R\$ 9.972,96	R\$ 10.491,55	R\$ 11.037,11	R\$ 11.611,04
Despesas de marketing e vendas	R\$ 14.400,00	R\$ 15.148,80	R\$ 15.936,54	R\$ 16.785,24	R\$ 17.637,03
Despesas administrativas	R\$ 9.480,00	R\$ 9.972,96	R\$ 10.491,55	R\$ 11.037,11	R\$ 11.611,04
Despesas financeiras	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Amortizações	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total de saídas	R\$ 1.069.690,89	R\$ 782.777,23	R\$ 953.776,41	R\$ 1.062.184,14	R\$ 1.143.511,44
Saldo de Caixa	R\$ 59.885,95	R\$ 170.019,88	R\$ 113.356,35	R\$ 133.004,55	R\$ 116.326,19
Fluxo de Caixa Acumulado	R\$ 59.885,95	R\$ 189.701,87	R\$ 262.854,26	R\$ 355.654,84	R\$ 431.777,07
Despesas não desembolsáveis					
Depreciação	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96
Reservas de capital	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total despesas não desembolsáveis	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96	R\$ 40.203,96
Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.	R\$ 19.681,99	R\$ 149.497,91	R\$ 222.650,30	R\$ 315.450,88	R\$ 391.573,11

Fonte: Autor (2021)

Pode-se perceber nas Figuras 36 e 37 que a empresa passará por dificuldades financeiras em seu fluxo de caixa até o seu segundo ano de operação. O primeiro ano tem o fluxo de caixa comprometido principalmente pelo fato de o estoque inicial ser mais alto (R\$ 400.000,00). Após este período, as compras serão adequadas de acordo com as vendas efetuadas pela loja, e por isso as saídas são diminuídas no decorrer do tempo. É possível analisar melhor este movimento na Figura 38, que abrange os cinco primeiros anos de operação da nova loja.⁷

Para que o fluxo de caixa fique positivo no primeiro ano, será necessário o aporte de R\$ 170.000,00 por meio de empréstimos ou injeção de mais capital por parte dos sócios. Isso poderá aumentar o endividamento no curto prazo e colocar em risco as operações da nova empresa. Não foi colocado o custo deste capital no fluxo de caixa porque provavelmente não será por meio de empréstimos que a empresa tentará ajeitar o seu fluxo de caixa, pois vale lembrar que ela já contraiu uma dívida de R\$ 150.000,00 para o início de suas operações, e caso este

empréstimo para o fluxo de caixa ser confirmado, a empresa deterá muito capital de terceiros e poderá se tornar insolvente

Na figura 38, pode-se ver que o fluxo é incrementado ano após ano, com uma pequena queda no quinto ano de atividade. Essa pequena queda se dá em decorrência da estabilidade do negócio no Ano 5 (crescimento de 5% vs. crescimento de 12% no Ano 4), com as contas dos fornecedores sendo pagas ainda dos últimos meses do Ano 4. Isso acontece porque o método utilizado para a elaboração deste fluxo de caixa foi a seguinte: Receitas metade sendo dadas como entrada no mês e 25% em cada mês posterior (metade das receitas de dezembro de cada ano caem no ano seguinte); pagamento de fornecedores a partir do Ano 2 com base no custo das vendas do ano anterior nos últimos 4 meses. Em suma, o pagamento dos fornecedores consiste em 44% do custo das vendas do ano anterior + 66% do ano em questão. O percentual de 44% representa os últimos 4 meses de venda de cada ano, que serve como base para a compra de estoques para o ano seguinte.

Vale lembrar que o fluxo de caixa também sofrerá um incremento de R\$ 40.203,96 anuais após o quinto ano de funcionamento da nova loja, pois a partir deste período não haverá mais depreciação a ser contabilizada.

A seguir, serão demonstradas as projeções de fluxos de caixa do cenário otimista.

Figura 38 - Fluxo de Caixa para o Primeiro Ano - Cenário Otimista

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Entradas												
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 180.000,00											
Recebimentos de Vendas	R\$ 38.978,84	R\$ 69.605,08	R\$ 83.526,09	R\$ 89.094,50	R\$ 80.741,89	R\$ 75.173,48	R\$ 69.605,08	R\$ 66.820,87	R\$ 66.820,87	R\$ 116.936,53	R\$ 114.152,32	R\$ 141.994,35
Outras Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Empréstimos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 65.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total de Entradas	R\$ 218.978,84	R\$ 69.605,08	R\$ 148.526,09	R\$ 89.094,50	R\$ 80.741,89	R\$ 75.173,48	R\$ 69.605,08	R\$ 76.820,87	R\$ 82.820,87	R\$ 116.936,53	R\$ 114.152,32	R\$ 141.994,35
Saídas												
Impostos	R\$ 0,00	R\$ 9.744,71	R\$ 12.528,91	R\$ 9.744,71	R\$ 11.136,81	R\$ 9.744,71	R\$ 8.352,61	R\$ 8.352,61	R\$ 8.352,61	R\$ 8.352,61	R\$ 20.881,52	R\$ 13.921,02
Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Fornecedores	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 38.978,84	R\$ 38.978,84	R\$ 38.978,84	R\$ 38.978,84	R\$ 68.602,76	R\$ 68.602,76	R\$ 68.602,76	R\$ 68.602,76
Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários e encargos	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 7.412,22	R\$ 14.824,44
Outros custos fixos	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00	R\$ 9.239,00
Despesas de marketing e vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Despesas administrativas	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00	R\$ 790,00
Despesas financeiras	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Dividendos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Amortizações	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total de saídas	R\$ 119.841,22	R\$ 129.585,93	R\$ 132.370,13	R\$ 129.585,93	R\$ 69.956,87	R\$ 68.564,77	R\$ 67.172,67	R\$ 67.172,67	R\$ 96.796,59	R\$ 96.796,59	R\$ 109.325,50	R\$ 109.777,22
Saldo de Caixa	R\$ 99.137,62	-R\$ 59.980,86	R\$ 16.155,96	-R\$ 40.491,43	R\$ 10.785,01	R\$ 6.608,71	R\$ 2.432,40	R\$ 9.648,20	-R\$ 13.975,72	R\$ 20.139,94	R\$ 4.826,82	R\$ 32.217,14
Fluxo de Caixa Acumulado	R\$ 99.137,62	R\$ 35.806,44	R\$ 48.612,06	R\$ 4.770,30	R\$ 12.204,98	R\$ 15.463,36	R\$ 14.545,43	R\$ 20.843,31	R\$ 3.517,26	R\$ 20.306,86	R\$ 21.783,35	R\$ 50.650,16
Despesas não desembolsáveis												
Depreciação	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33
Reservas de capital	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total despesas não desembolsáveis	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33	R\$ 3.350,33
Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.	R\$ 95.787,29	R\$ 32.456,11	R\$ 45.261,73	R\$ 1.419,97	R\$ 8.854,65	R\$ 12.113,03	R\$ 11.195,10	R\$ 17.492,98	R\$ 166,93	R\$ 16.956,53	R\$ 18.433,02	R\$ 47.299,83

Fonte: Autor (2021)

Figura 39 - Fluxo de Caixa para Cinco Anos - Cenário Otimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Entradas					
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 180.000,00				
Recebimentos de Vendas	R\$ 1.013.449,89	R\$ 1.280.256,09	R\$ 1.460.356,24	R\$ 1.679.409,67	R\$ 1.820.463,88
Outras Receitas	R\$ 0,00				
Empréstimos	R\$ 91.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total de Entradas	R\$ 1.284.449,89	R\$ 1.280.256,09	R\$ 1.460.356,24	R\$ 1.679.409,67	R\$ 1.820.463,88
Saídas					
Impostos	R\$ 121.112,83	R\$ 160.091,67	R\$ 184.105,42	R\$ 211.721,24	R\$ 228.658,94
Deduções	R\$ 0,00				
Fornecedores	R\$ 830.326,42	R\$ 665.571,52	R\$ 859.935,62	R\$ 988.925,96	R\$ 1.093.443,64
Comissões	R\$ 0,00				
Salários e encargos	R\$ 96.358,86	R\$ 101.369,52	R\$ 106.640,74	R\$ 112.186,05	R\$ 118.019,73
Outros custos fixos	R\$ 110.868,00	R\$ 9.972,96	R\$ 10.491,55	R\$ 11.037,11	R\$ 11.611,04
Despesas de marketing e vendas	R\$ 14.400,00	R\$ 15.148,80	R\$ 15.936,54	R\$ 16.765,24	R\$ 17.637,03
Despesas administrativas	R\$ 9.480,00	R\$ 9.972,96	R\$ 10.491,55	R\$ 11.037,11	R\$ 11.611,04
Despesas financeiras	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00				
Amortizações	R\$ 0,00				
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 0,00				
Total de saídas	R\$ 1.196.946,11	R\$ 976.527,44	R\$ 1.202.001,43	R\$ 1.351.672,72	R\$ 1.480.981,43
Saldo de Caixa	R\$ 87.503,79	R\$ 303.728,65	R\$ 258.354,81	R\$ 327.736,95	R\$ 339.482,46
Fluxo de Caixa Acumulado	R\$ 87.503,79	R\$ 351.028,48	R\$ 569.179,33	R\$ 856.712,32	R\$ 1.155.990,81
Despesas não desembolsáveis					
Depreciação	R\$ 40.203,96				
Reservas de capital	R\$ 0,00				
Total das despesas não desembolsáveis	R\$ 40.203,96				
Fluxo de Caixa acum. ol desp. não desemb.	R\$ 47.299,83	R\$ 310.824,52	R\$ 528.975,37	R\$ 816.508,36	R\$ 1.115.786,85

Fonte: Autor (2021)

Para a análise do fluxo de caixa do cenário otimista foram utilizados os mesmos métodos do cenário realista, com os mesmos percentuais.

O cenário otimista também nos mostra certa dificuldade no início das operações do novo empreendimento, pois também será necessário um aporte de R\$ 91.000,00 no primeiro ano da empresa. Entretanto, no longo prazo no cenário otimista, a geração de caixa ocorrerá de uma maneira quase três vezes maior do que no cenário realista.

O que podemos inferir a partir da demonstração dos dois cenários é que a empresa inevitavelmente necessitará de um aporte de capital em seu primeiro ano de operações, porém, a geração de caixa da empresa será contínua ao longo do tempo, trazendo um bom retorno aos sócios. O maior risco que se pode perceber é

o alto endividamento e a necessidade de muito capital de giro, que pode levar a empresa à insolvência em um cenário menos favorável.

14.6 ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS

14.6.1 Retorno Sobre Vendas

O indicador de retorno sobre as vendas, comumente conhecido como ROS (Return on Sales), é muito importante para a empresa conhecer a sua margem de lucro líquida sobre a sua receita. Para calcular o ROS, deve-se dividir o Lucro Líquido pela Receita Bruta.

Tabela 33 - Retorno Sobre as Vendas

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Cenário Realista	-1,85	9,53	9,50	10,50	10,64
Cenário Otimista	5,85	16,17	17,67	19,86	20,28
Cenário Pessimista	-16,14	0,61	1,26	3,91	3,33

Fonte: Autor (2021)

É possível ver na tabela acima que os três cenários são completamente distintos em matéria de rentabilidade. Enquanto no cenário realista para cada R\$ 100,00 vendidos no primeiro ano tem-se R\$ 1,85 de prejuízo, no cenário otimista tem-se R\$ 5,85 de lucro e no pessimista R\$ 16,14 de prejuízo. Nitidamente a rentabilidade aumenta ao longo do tempo, mas em ritmos diferentes. Isso acontece devido ao ritmo de crescimento das receitas em cada um dos cenários.

Vale ressaltar que o cenário realista, que é aquele com maior probabilidade de acontecer, apresenta uma rentabilidade próxima a 10% já no segundo ano, saindo de um prejuízo de 1,85%.

14.6.2 Valor Presente Líquido

O VPL é uma ferramenta muito importante para conhecer o quanto a empresa gerou de caixa aos seus sócios desde o início das suas operações. Basicamente o VPL traz os fluxos de caixa do futuro para o presente, ou seja, ele subtrai toda a geração de caixa do investimento inicial no mesmo período para saber se o negócio

é rentável ou não. Para se calcular o VPL, deve-se calcular uma Taxa Média de Atratividade. Neste caso, a TMA da empresa girará em torno de 9,6%, que é o custo de capital para o início das operações.

Tabela 34 - Valor Presente Líquido

	VPL (9,6%)
Cenário Realista	R\$ - 352.603,06
Cenário Otimista	R\$ 170.110,20
Cenário Pessimista	-

Fonte: Autor (2021)

Na Tabela 33, é possível perceber a diferença de valores entre os dois cenários analisados. O cenário otimista demonstrou ser o único possível para uma operação com retornos positivos no período de 5 anos. O cenário realista, apesar de registrar lucros contábeis, não demonstra um retorno satisfatório.

14.6.3 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma ferramenta para analisar o percentual de retorno no valor presente ao investimento inicial. Ele deve ser comparado a TMA para se ter uma avaliação do desempenho do empreendimento.

Tabela 35 - Taxa Interna de Retorno

	TIR
Cenário Realista	- 9%
Cenário Otimista	16,4%
Cenário Pessimista	-

Fonte: Autor (2021)

Nos cenários apresentados, o único que apresenta uma Taxa de Retorno maior do que as apresentadas no mercado, de 9,6%. O que surpreende é a TIR ser

negativa também no cenário Realista, o que pode comprometer a viabilidade do novo negócio.

14.6.4 Payback

O Payback é um indicador utilizado para saber em quanto tempo um novo negócio se pagará, ou seja, recuperará o investimento feito nele. De acordo com a tabela abaixo, pode-se ver que o retorno esperado no cenário realista é de 3 anos e 10 meses.

Tabela 36 - Payback - Cenário Realista

	Entradas	Payback
ANO 0 (Investimento Inicial)	-R\$ 781.020,00	-R\$ 781.020,00
ANO 1	R\$ 59.885,95	-R\$ 721.134,05
ANO 2	R\$ 189.701,87	-R\$ 531.432,18
ANO 3	R\$ 262.854,26	-R\$ 268.577,93
ANO 4	R\$ 355.654,84	R\$ 87.076,92
ANO 5	R\$ 431.777,07	R\$ 518.853,98

Fonte: Autor (2021)

Já no cenário otimista, o payback é muito mais curto, levando somente 2 anos e 8 meses para se pagar, conforme a tabela abaixo.

Tabela 37 - Payback - Cenário Otimista

	Entradas	Payback
ANO 0 (Investimento Inicial)	-R\$ 781.020,00	-R\$ 781.020,00
ANO 1	R\$ 87.503,79	-R\$ 693.516,21
ANO 2	R\$ 351.028,48	-R\$ 342.487,74
ANO 3	R\$ 569.179,33	R\$ 226.691,59
ANO 4	R\$ 856.712,32	R\$ 1.083.403,91
ANO 5	R\$ 1.155.990,81	R\$ 2.239.394,73

Fonte: Autor (2021)

A partir destes dados e indicadores, pode-se concluir que a empresa é viável no cenário otimista. Entretanto, o cenário realista deve ser avaliado, por apresentar

lucro contábil durante os cinco primeiros anos. O principal problema do cenário realista são os seus indicadores, que ficam abaixo da média do mercado. Vale lembrar que o cenário pessimista não foi avaliado por não demonstrar lucro contábil ao longo do tempo.

15. PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Planos de Contingência são essenciais para quaisquer empresas dos mais diversos ramos para mitigar possíveis riscos atrelados aos seus negócios. Estes planos auxiliam na tomada de decisão em momentos-chaves da empresa, seja em crises ou expansões do negócio.

Conforme demonstrado no início deste trabalho, o mercado varejista de brinquedos vem crescendo ano após ano tanto no Brasil como no mundo. Entretanto, conforme o mercado cresce, mais concorrentes aparecem, e isto pode ser um grande risco ao novo empreendimento. Para que este risco seja abrandado, buscar-se-á um investimento mais pesado em *marketing* para tornar o nome da loja e seus produtos mais conhecidos localmente, além de um treinamento específico em atendimento ao consumidor promovido tanto por fornecedores parceiros como entidades empresariais. Isso será de suma importância para a atração e retenção de clientes por parte da nova loja.

Outra preocupação da nova loja Mundo do Presente é disponibilizar conforto para as compras online de clientes. Para isso, deverá ser criado um site com os produtos e seus respectivos valores e formas de pagamento. Para que este projeto siga adiante, deverá ser criado um sistema de logística de entrega própria ou terceirizada para que o produto chegue na residência designada pelo cliente.

O novo empreendimento espera poder operar no cenário otimista projetado neste trabalho, contudo, caso o cenário pessimista persista, será necessário um amplo corte nos custos fixos da loja e principalmente em salários, com a redução de funcionários para tornar a sua operação viável financeiramente. Além disso, o *mark-up* também deverá ser ajustado para que a operação tente se tornar mais saudável, com um aumento da margem bruta sobre os produtos vendidos. Negociações com fornecedores também deverão ser levadas em consideração para a sustentabilidade do novo negócio.

Caso as consequências da pandemia de Covid-19 continuem a influenciar o comportamento do consumidor, pode-se analisar a viabilidade de incluir uma seção

de games e giftcards, haja vista que o público-alvo é similar e o ramo do negócio comporta tal mudança.

Como a loja pretende operar no cenário otimista, provavelmente será necessária a admissão de mais um funcionário, afetando um pouco a rentabilidade do novo negócio, mas não significativamente.

16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com todos os dados e informações obtidos a partir da pesquisa de marketing, foi possível delinear quais eram os interesses e necessidades dos habitantes das cidades de Garibaldi, Carlos Barbosa e Garibaldi acerca do novo empreendimento analisado neste trabalho. A partir disso, será possível formular estratégias que possam se adequar ao público-alvo da nova loja e identificar quais são as questões preponderantes acerca de inovações que os possíveis clientes buscam.

Percebeu-se também que embora haja certo nível de satisfação com a oferta de lojas deste segmento, ainda há espaço para novos empreendimentos do ramo dentro da cidade de Garibaldi. As sugestões apresentadas na pesquisa de marketing também são de suma importância para a análise da nova loja, pois deve ser dada a devida atenção à voz do cliente.

Sobre a análise financeira, pode-se dizer que somente no cenário otimista a loja se tornará um empreendimento rentável, conforme demonstrado nos dados e indicadores dos capítulos 13 e 14. Entretanto, vale salientar que o primeiro ano da loja em qualquer cenário será desafiador, com a necessidade de injeção de capital para ajustes de fluxo de caixa ou negociações com fornecedores. Caso o cenário pessimista se comprove, o novo negócio não se tornará viável economicamente por não apresentar lucro contábil ao longo dos anos, nem fluxos de caixa relevantes, uma vez que seus custos serão maiores do que seu lucro bruto.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DE BRINQUEDOS – ABRINQ. **Estatísticas Brinquedos 2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<http://www.abrinq.com.br/wp-content/uploads/2020/03/ANU%C3%81RIO-ESTAT%C3%8DSTICAS-ABRINQ-novo-formato.pdf>> Acesso em 01/09/2020.

BALANÇO ECONÔMICO DE GARIBALDI. Garibaldi: Cic - Garibaldi, 2020. Anual. Disponível em: http://www.garibaldi.rs.gov.br/upload/page_file/balanco-economico-2020.pdf. Acesso em: 04 mar. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Cotações**. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/conversao>>.

BAZZI, Samir. **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016.

BBC. **PIB: Pandemia agrava o que já seria pior década de crescimento no Brasil em mais de um século**. São Paulo, 2021. Disponível em <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56257245>>.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanços**: estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

DINIZ, André Luiz Moreno (org.). **Estratégias de Gestão e Organização Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FABRETE, Teresa Cristina Lopes. **Empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

SHIRAISHI, Guilherme (org.). **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 27 de ago. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Inflação**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>>. Acesso em: 15 de março de 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RODRIGUES, Ailton (org.). **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017**. São Paulo: FGV, 2017. 23 p.

SEBRAE/RS. **Perfil das Cidades Gaúchas 2020**: Garibaldi. Porto Alegre: Sebrae, 2019. Disponível em:
https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Garibaldi.pdf.
Acesso em: 31 ago. 2020.

UCPEL – Universidade Católica de Pelotas. **Empresas do RS têm redução média de 40% no faturamento devido à pandemia**. Pelotas, 2020. Disponível em
<<https://ucpel.edu.br/noticias/empresas-do-rs-tem-reducao-media-de-40-no-faturamento-devido-a-pandemia>>.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78206/174612.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 ago. 2020.>

VALE, G. M. V. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **RAC**, 17. Rio de Janeiro, 2014.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Meu nome é Lucas André Jauer, sou acadêmico do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul. Este questionário faz parte de uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso. São buscadas informações especificamente sobre um novo empreendimento do ramo varejista de brinquedos e material escolar na cidade de Garibaldi. Todas as respostas têm garantia de total sigilo. Agradeço sua colaboração.

1. Sexo:
 Masculino Feminino Prefiro não identificar

2. Idade:
 Até 20 anos
 20 a 30 anos
 30 a 40 anos
 40 a 50 anos
 Mais de 50 anos

3. Estado Civil:
 Solteiro(a)
 Casado(a)/ União estável
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)

4. Em que cidade você reside?

5. Qual é a sua renda mensal, aproximadamente?
 Até R\$1.000,00
 De R\$1.000,01 a R\$2.000,00
 De R\$2.000,01 a R\$3.500,00
 De R\$3.500,01 a R\$5.000,00
 De R\$5.000,01 a R\$7.000,00
 Acima de R\$7.000,00

6. Qual é o seu nível de escolaridade?
 Ensino Fundamental Incompleto
 Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto
 Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Pós-Graduação

7. Com que frequência você costuma comprar brinquedos ou materiais escolares?
- Eventualmente
 - Mensalmente
 - Semanalmente
 - Nunca
8. Qual é o valor médio que você investe mensalmente em brinquedos e material escolar?
- R\$ 0,00 – R\$ 50,00
 - R\$ 50,01 – R\$ 100,00
 - R\$ 100,01 – R\$ 150,00
 - R\$ 150,01 – R\$ 200,00
 - Mais de R\$ 200,00
9. Qual o valor médio que você investe em presentes em datas comemorativas (Dia das Crianças, Natal, Páscoa...)?
- R\$ 0,00 – R\$ 100,00
 - R\$ 100,01 – R\$ 200,00
 - R\$ 200,01 – R\$ 300,00
 - R\$ 300,01 – R\$ 400,00
 - Mais de R\$ 400,00
10. Você costuma comprar presentes para datas especiais de forma antecipada?
- Sim, sempre
 - Sim, às vezes
 - Não
11. Quais dos fatores abaixo você pensa serem determinantes para a compra em uma loja física especializada na venda de brinquedos e material escolar? (Pode marcar mais de uma opção)
- Preço
 - Pronta-entrega
 - Facilidade de ver o produto
 - Experiência no processo de compras
 - Estacionamento próprio
 - Atendimento personalizado
 - Outro
12. Se você tivesse a oportunidade de comprar brinquedos ou material escolar na forma on-line e retirar o produto em questão de horas na loja física, você continuaria comprando on-line ou preferiria ser atendido na loja física?
- Sim
 - Não
 - Talvez, depende de alguns fatores

13. Se sua resposta anterior foi “Talvez, depende de outros fatores”, aponte ao menos um desses fatores.

14. Cite ao menos uma loja na qual você costuma comprar brinquedos e material escolar?

15. Qual o seu nível de satisfação com a oferta de brinquedos e material escolar nas lojas nas quais você compra?

- Muito satisfeito(a)
- Satisfeito(a)
- Indiferente
- Insatisfeito(a)
- Muito insatisfeito(a)

16. Qual desses canais você costuma utilizar para buscar ofertas de lojas físicas?

- Facebook
- Instagram
- What's App
- Twitter
- Telegram
- Jornais
- Rádio
- Televisão
- Folders
- Outro

17. Se possível, deixe sua opinião e/ou sugestões sobre o empreendimento apresentado nesta pesquisa.
