

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GISELE REIS DE CARVALHO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA *E-COMMERCE***: um estudo de caso sobre a  
empresa virtual Cecília Boutique

São Luís  
2018

**GISELE REIS DE CARVALHO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA *E-COMMERCE*: um estudo de caso sobre a  
empresa virtual Cecília Boutique**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mayana Virginia Viégas Lima

São Luís

2018

Carvalho, Gisele Reis de.

Plano de negócios para e-commerce : um estudo de caso sobre a empresa virtual Cecília Boutique. / Gisele Reis de Carvalho. – 2018.

95 f. ;; il.

Orientador(a): Profa. Dr<sup>a</sup>. Mayana Virginia Viégas Lima.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2018.

1. Negócio. 2. Plano de negócios. 3. E-commerce. I. Lima, Mayana Virginia Viégas. II. Título.

**GISELE REIS DE CARVALHO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA *E-COMMERCE*:** um estudo de caso sobre a  
empresa virtual Cecília Boutique

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em:     /     / 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª. Mayana Virginia Viégas Lima (orientadora)

Dra. Em Administração

Universidade Federal do Maranhão

---

2º Examinador

---

3º Examinador

Aos meus pais, que estão sempre me apoiando e incentivando a não desistir dos meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar não poderia deixar de agradecer a Deus, que sempre me protege, abençoa e dá forças quando eu preciso, se não fosse por Ele eu não teria chegado até aqui.

À toda a minha família que está sempre torcendo para o meu melhor, em especial à minha mãe Niceneide, meu pai Antônio Luiz e meu irmão Itanel, que me deram todo o apoio e atenção que precisei para alcançar esse objetivo.

À minha orientadora Mayana Lima, pois foi através de sua ajuda que consegui concluir esse trabalho.

Ao professor Ademir Martins que me ajudou em todas as cadeiras que tive o privilégio de ser sua aluna, estando sempre disponível a ajudar, me oferecendo recomendações valiosas que contribuíram muito para a realização desse trabalho, conseguindo me deixar mais tranquila nas horas que mais precisei de seu apoio.

A todos os outros professores do Curso de Administração que de uma forma ou de outra fizeram parte da minha vida acadêmica, e colaboraram para a minha formação.

À empreendedora e amiga Ana Cecília por ter disponibilizado o uso da sua empresa virtual como campo de pesquisa desse trabalho.

Aos meus amigos que estão sempre comigo me ajudando da melhor forma possível, em especial Ana Cristina, Ana Isabel, Cláudia Lima, Danielle Dutra, Édipo Vinícius, Giselle Araújo, Léo Batista, Letícia Nunes e Sarah Lorryne.

Enfim, sou grata a todos aqueles que de certa forma contribuíram para a realização desse trabalho que é de suma importância para a construção da minha carreira.

## RESUMO

Os negócios virtuais têm crescido cada vez mais no Brasil e no mundo, e para abrir e manter um é necessário que seja feito um planejamento, com o intuito de analisar o negócio de forma geral e verificar se será viável ou não no mercado. O plano de negócios é uma ferramenta de planejamento que auxilia muito o empreendedor na hora de abrir qualquer tipo de empreendimento, pois serve como roteiro sobre quais os caminhos a seguir para o alcance dos objetivos do negócio. Com base nisso, o objetivo geral do presente trabalho é elaborar um plano de negócios para avaliar a viabilidade e investimentos necessários para a implantação do *E-commerce* Cecília Boutique. Para isso foi feita uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso sobre a referida empresa, sendo classificada quanto aos fins como exploratória, e quanto à abordagem como qualitativa. O instrumento para coleta dos dados da pesquisa foi a entrevista semi-estruturada realizada com a empreendedora da Cecília Boutique. Diante dos resultados obtidos na pesquisa pode dizer que o *e-commerce* será viável no mercado, o ponto de equilíbrio será de R\$ 2954,84, a rentabilidade 48,86%, lucratividade 6,54% e o prazo de retorno do que foi investido será de 2,05 anos.

**Palavras-chave:** Negócio. Plano de negócios. *E-commerce*.

## ABSTRACT

The Virtual businesses have grown more and more in Brazil and in the world, and to open and maintain one it is necessary to have a plan, with the purpose of analyzing the business in general and verifying whether it will be viable or not in the market. The business plan is a planning tool that greatly assists the entrepreneur when opening any type of enterprise, as it serves as a roadmap of the ways to achieve the goals of the business. Based on this, the general objective of the present work is to elaborate a business plan to evaluate the feasibility and necessary investments for the implantation of E-commerce Cecília's Boutique. For this, a bibliographic research and case study about the mentioned company as made, being classified as exploratory, and as regards the approach as qualitative. The instrument for collecting the research data was the semi-structured interview conducted with Cecilia's Boutique entrepreneur. Given the results obtained in the research can say that *e-commerce* will be viable in the market, the break-even point will be R\$ 2954,84, profitability 48,86%, lucrativeness 6,54% and the return term of what was invested will be 2,05 years.

**Keywords:** Business. Business plan. E-commerce.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOMM	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Lucro antes de juros e impostos)
MEI	Microempreendedor Individual
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats (Forças Fraquezas Oportunidades Ameaças)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais questões que devem ser respondidas em um plano de negócios.....	15
Gráfico 1 – Evolução dos consumidores ativos no <i>e-commerce</i> no Brasil .....	19
Figura 2 – Os quatro Ps ou marketing mix.....	32
Figura 3 – Principais formas de pagamento dos consumidores de lojas virtuais ..	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura de plano de negócios sugerida para pequenas empresas em geral.....	24
Quadro 2 – Matriz SWOT .....	30
Quadro 3 – Demonstrativo de resultados.....	36
Quadro 4 – Ponto de equilíbrio.....	37
Quadro 5 – Rentabilidade.....	37
Quadro 6 – Lucratividade.....	38
Quadro 7 – Prazo de retorno do investimento.....	38
Quadro 8 – Resultados dos indicadores de viabilidade do negócio.....	42
Quadro 9 – Concorrentes da Cecília Boutique.....	45
Quadro 10 – Fornecedores da Cecília Boutique.....	45
Quadro 11 – Análise SWOT da Cecília Boutique.....	46
Quadro 12 – Descrição dos produtos da Cecília Boutique.....	50
Quadro 13 – Preços de venda das peças de roupas da Cecília Boutique.....	51
Quadro 14 – Sugestões de como interagir com seguidores da Cecília Boutique.....	53
Quadro 15 – Cronograma sobre as estratégias de promoção do primeiro ano da boutique.....	54
Quadro 16 – Locais de entregas a serem realizadas pela Cecília Boutique .....	57
Quadro 17 – Necessidade média de estoques.....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Custos com serviços de publicidade e propaganda.....	52
Tabela 2 – Cálculo dos custos das estratégias de promoção do primeiro ano da boutique.....	55
Tabela 3 – Cálculo dos custos das estratégias de promoção do segundo ano da boutique.....	56
Tabela 4 – Estimativa dos investimentos fixos.....	59
Tabela 5 – Investimentos pré-operacionais.....	59
Tabela 6 – Estimativa dos custos variáveis mensais.....	60
Tabela 7 – Valores cobrados pelas taxas dos pagamentos feitos no cartão do primeiro mês.....	60
Tabela 8 – Estimativa dos custos fixos mensais.....	61
Tabela 9 – Estimativa do estoque inicial.....	62
Tabela 10 – Cálculo do prazo médio de vendas (contas a receber).....	62
Tabela 11- Cálculo do prazo médio de compras (fornecedores).....	63
Tabela 12 – Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias .....	64
Tabela 13 – Cálculo do caixa mínimo.....	64
Tabela 14 – Cálculo do capital de giro.....	65
Tabela 15 – Investimento total.....	65
Tabela 16 – Fonte de recursos.....	66
Tabela 17 – Estimativa do faturamento mensal da empresa.....	66
Tabela 18 – Cálculo dos preços de venda de cada peça de roupa.....	67
Tabela 19 – Apuração dos custos das mercadorias vendidas.....	68
Tabela 20 – Fluxo de caixa do 1º semestre da boutique.....	69
Tabela 21 – Fluxo de caixa do 2º semestre da boutique.....	70
Tabela 22 – Estimativa do demonstrativo de resultados.....	71
Tabela 23 – Estimativa do faturamento do 1º e 2º ano da boutique.....	71

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	15
<b>3</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS PARA O E-COMMERCE</b> .....	19
<b>4</b>	<b>ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	23
<b>4.1</b>	<b>Sumário Executivo</b> .....	25
<b>4.2</b>	<b>Missão, Visão e Valores</b> .....	26
<b>4.3</b>	<b>Plano de Marketing</b> .....	27
4.3.1	Análise de Mercado .....	27
4.3.2	Análise SWOT .....	29
4.3.3	Estratégias de Marketing .....	30
<b>4.4</b>	<b>Plano Operacional</b> .....	32
<b>4.5</b>	<b>Plano Financeiro</b> .....	33
4.5.1	Investimentos Iniciais.....	34
4.5.2	Fluxo de Caixa.....	35
4.5.3	Demonstrativo de Resultados.....	35
4.5.4	Indicadores de Viabilidade.....	36
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PEQUISA</b> .....	40
<b>6</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA VIRTUAL CECÍLIA BOUTIQUE</b> .....	42
<b>6.1</b>	<b>Sumário Executivo</b> .....	42
<b>6.2</b>	<b>Descrição da Empresa</b> .....	43
6.2.1	Dados e Histórico do Empreendimento .....	43
6.2.2	Missão, Visão e Valores .....	43
6.2.3	Forma Jurídica.....	44
<b>6.3</b>	<b>Plano de Marketing</b> .....	44
6.3.1	Análise de Mercado .....	44
6.3.1.1	Clientes.....	44
6.3.1.2	Concorrentes .....	45
6.3.1.3	Fornecedores .....	45
6.3.2	Análise SWOT .....	46
6.3.2.1	<i>Strengths</i> – Forças .....	46
6.3.2.2	<i>Weaknesses</i> – Fraquezas .....	47

6.3.2.3	<i>Opportunities</i> – Oportunidades.....	48
6.3.2.4	<i>Threats</i> – Ameaças.....	49
6.3.3	Estratégias de Marketing.....	50
6.3.3.1	Produto.....	50
6.3.3.2	Preço.....	50
6.3.3.3	Praça.....	51
6.3.3.4	Promoção.....	51
<b>6.4</b>	<b>Plano Operacional</b> .....	<b>56</b>
<b>6.5</b>	<b>Plano Financeiro</b> .....	<b>58</b>
6.5.1	Investimentos Iniciais.....	58
6.5.1.1	Capital de giro.....	62
6.5.1.2	Cálculo do investimento total.....	65
6.5.2	Estimativa de Vendas.....	66
6.5.3	Fluxo de Caixa.....	68
6.5.4	Demonstrativo de Resultados.....	71
6.5.5	Indicadores de Viabilidade.....	72
6.5.5.1	Ponto de equilíbrio.....	72
6.5.5.2	Rentabilidade.....	73
6.5.5.3	Lucratividade.....	73
6.3.5.4	Prazo de retorno.....	73
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>74</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>76</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>80</b>
	<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE USO DE DADOS DA CECÍLIA BOUTIQUE</b> .....	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A internet com o passar do tempo tornou-se uma ferramenta de grande utilidade para as pessoas, devido as diversas informações sobre os mais variados tipos de assuntos que ela proporciona aos seus usuários. Nos dias atuais é difícil imaginar o mundo sem a internet, pois as pessoas criaram uma certa dependência dessa ferramenta, já que ela proporciona informações de forma rápida sobre qualquer assunto.

Comprar pela internet tem se tornando um hábito bastante comum nos dias atuais, pois as pessoas estão sempre buscando praticidade, comodidade, ou seja, facilidade na hora de comprar algum produto ou até mesmo contratar algum serviço, Ebit (2018) informa que o número de consumidores brasileiros que realizaram pelo menos uma compra em loja virtual no ano de 2017 foi maior que 55 milhões. Diante dessa realidade não se pode deixar de falar da grande influência que a internet tem sobre o mundo dos negócios, tanto que muitos deles dependem totalmente dela para sua existência, que são conhecidos como negócios virtuais.

Os negócios virtuais têm crescido cada vez mais no Brasil e no mundo, devido atualmente as pessoas usarem a internet praticamente para tudo, como por exemplo para fazer compras, faculdade, cursos, etc. Porém abrir um negócio virtual, também conhecido como *e-commerce*, e conseguir mantê-lo não é tão fácil como muitos imaginam. Esse tipo de negócio também requer uma boa prática do conjunto de atividades administrativas contínua, caso contrário pode resultar em seu fracasso.

Um exemplo dessas atividades administrativas que deve estar presente em qualquer tipo de empresa é a elaboração do plano de negócios. Para que as chances de um empreendimento dar certo no mercado sejam grandes, o primeiro passo deve ser a elaboração de um plano de negócios, que serve como um roteiro para ajudar a diminuir os riscos que podem aparecer ao longo da vida da empresa.

Uma empresa virtual também necessita dessa ferramenta, porque assim como qualquer outra os riscos sempre podem aparecer e acabar a prejudicando. A empresa escolhida para pesquisa é a loja virtual Cecília Boutique, porque ainda não tinha um plano de negócios, e já tentou entrar no mercado em 2016 oferecendo peças de lingerie, mas durou apenas em torno de 3 meses, justamente pela falta de

planejamento do negócio. Pensando nessas questões, o presente estudo pretende responder a seguinte questão: **De que forma a elaboração de um plano de negócios pode avaliar a viabilidade e investimentos necessários para a implantação do *E-commerce* Cecília Boutique?**

Este estudo tem a finalidade de alcançar o seguinte objetivo geral, elaborar um Plano de Negócios para avaliar a viabilidade e investimentos necessários para a implantação do *E-commerce* Cecília Boutique. Em seguida, tem como base três objetivos específicos: definir a missão, visão e valores do *E-commerce* Cecília Boutique; desenvolver os planos: de marketing, operacional e financeiro para o *E-commerce* Cecília Boutique; apresentar projeções financeiras para analisar a viabilidade econômica e financeira do *E-commerce* Cecília Boutique.

A referida pesquisa é classificada como bibliográfica e também como estudo de caso. Quanto aos objetivos ou aos fins, é classificada como exploratória e em relação à abordagem se caracteriza como qualitativa, pois teve como foco o estudo aprofundado sobre a Cecília Boutique, através da aplicação de entrevista semi-estruturada.

O presente estudo está dividido em 7 capítulos. O primeiro apresenta uma noção introdutória sobre a pesquisa, o segundo trata a respeito da importância do plano de negócios. No terceiro foi abordado sobre plano de negócios para o *e-commerce*. No quarto capítulo foi estudado a respeito da estrutura do plano de negócios, e está dividido nos seguintes tópicos: sumário executivo; missão, visão e valores; plano de marketing; plano operacional e plano financeiro. O quinto explica sobre a metodologia da pesquisa. O sexto apresenta o plano de negócios da empresa que foi estudada. E por fim, o sétimo capítulo traz as considerações finais da respectiva pesquisa.

## 2 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Todo empreendedor deveria elaborar um plano de negócios antes de iniciar uma empresa, porém muitos ainda não têm essa prática. Aidar (2007, p. 71) fala sobre essa realidade da seguinte forma:

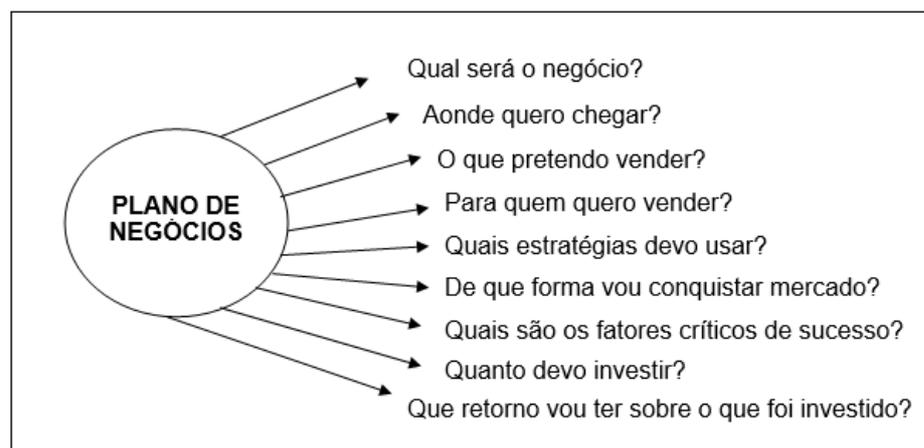
A maioria dos empreendedores inicia seu empreendimento sem um verdadeiro plano de negócios. Muitos acabam por concordar, porém, que um plano desse tipo os teria ajudado a evitar armadilhas e erros do início de um negócio.

Usar essa ferramenta antes de abrir uma empresa, é uma etapa bem significativa, porque através dela as chances para que o empreendimento dê certo no mercado tendem a aumentar. Mas afinal, o que é um plano de negócios?

Rosa (2013) conceitua dizendo que é um documento que tem a descrição detalhada dos objetivos da empresa e os passos para alcançá-los, minimizando os riscos e incertezas que podem surgir a qualquer momento. Na elaboração desse plano o empreendedor consegue identificar possíveis problemas e dessa forma pode planejar antecipadamente nas soluções.

Para abrir uma empresa, em geral, o primeiro passo deve ser responder algumas questões que são de suma importância para esclarecer alguns aspectos referentes ao negócio. As principais questões de acordo com Salim et al. (2005, p. 2) estão expostas na figura 1:

Figura 1 – Principais questões que devem ser respondidas em um plano de negócios



Fonte: Adaptado de Salim et al., (2005, p. 2).

Um bom plano de negócios consegue responder essas questões, e então serve como um guia para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. Conforme Salim et al. (2005, p. 3) “[...] é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Diante disso, entende-se que o plano de negócio é um instrumento que possui os detalhes da empresa, permitindo assim que possa ser feita uma análise completa dela. De acordo com Hashimoto et al. (2012) esse plano é um documento que o empreendedor deve elaborar com o intuito de descrever os detalhes do negócio, visando alcançar seus objetivos e seu público alvo.

Bernardi (2008) diz que através da elaboração desse documento o empreendedor consegue se concentrar na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, entre outros aspectos que estão relacionados ao empreendimento. Por meio dessa análise, é possível identificar alguns riscos que podem surgir e prejudicar a empresa. O empreendedor quando já conhece possíveis vulnerabilidades e ameaças, tem mais chances de evitar prejuízos, isso porque ele pode correr atrás de maneiras de como lidar com essas possibilidades de riscos.

Como dito anteriormente, uma das finalidades do plano de negócios é descrever suas características, como por exemplo, seus objetivos, e também são descritos os caminhos para alcançá-los. Mas essa ferramenta vai um pouco além disso, porque ela permite uma avaliação acerca da viabilidade e investimentos necessários para a implantação do negócio, e isso é possível porque segundo Rosa (2013) nesse documento muitos registros devem ser feitos como por exemplo, a definição do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil dos clientes, as estratégias de marketing, o plano financeiro. Eles servem para analisar o empreendimento como um todo, e assim verificar se o mesmo vai ser viável ou não.

Através dos conceitos apresentados, é possível perceber que o plano de negócios é um instrumento que está relacionado ao planejamento do negócio, pois é nele que serão escritas suas características e as estratégias para cumprir seus objetivos, e através da elaboração desse documento, uma análise completa poderá ser feita do empreendimento, possibilitando dessa forma que o empreendedor avalie

se sua empresa realmente tem chances no mercado. Felipini (2013, p.15) enfatiza que “[...] a elaboração do plano nos induz a realizar o planejamento de forma organizada, estimulando a reflexão.”

Conforme Bernardi (2007) quando um empreendedor decide abrir um negócio, deve ter muito cuidado desde o início do processo, devido a vulnerabilidade a muitas restrições que os novos empreendimentos geralmente ficam sujeitos. A má preparação para a abertura do negócio é um pré-requisito que pode resultar em seu insucesso.

Muitas empresas não conseguem sobreviver no mercado devido o surgimento de dificuldades que as afetam, sendo que os riscos e problemas não podem ser descartados no momento que o empreendedor toma a decisão de abrir um negócio, porém pensar nisso antecipadamente e apresentar possíveis soluções, é uma forma de ajudar o empreendimento a não fracassar. Chiavenato (2008) diz que planejar é estudar de forma antecipada as atividades que serão realizadas e os objetivos que devem ser alcançados, visando propor ideias para que a empresa seja organizada e dirigida através das hipóteses sobre a realidade atual e futura.

Aidar (2007) fala que muitos empreendedores ainda não se planejam adequadamente ao abrir um negócio, estudando pouco sobre o mercado e por isso não conseguem identificar aspectos críticos que são importantes para a análise da implantação da empresa.

Dentre os motivos de muitas empresas não darem certo no mercado, Bedê (2016) explica que a principal variável que colabora para a mortalidade das empresas é a falta de preparação dos empresários ao abrirem seus negócios, já que a maioria encontram-se na situação de desempregados, e resolvem abrir uma empresa por necessidade. Dessa forma eles têm pouca experiência no ramo, resultando na falta de planejamento de seus empreendimentos, o que acaba trazendo muitas dificuldades para as empresas, como por exemplo: falta de investimentos na capacitação de mão-de-obra e de sua própria capacitação em gestão empresarial, falta de supervisão das receitas e despesas de forma rigorosa, falta de aperfeiçoamento de seus produtos/serviços, entre outras.

Diante disso, as principais variáveis que causam a mortalidade dos negócios estão relacionadas à falta de planejamento dos empresários ao dar início em suas empresas, em outras palavras, a ausência do plano de negócios, já que é

uma ferramenta de planejamento do empreendimento, e é nele que são traçados os caminhos que o negócio deve seguir para que consiga se manter ativo no mercado, e conseqüentemente possa garantir o seu sucesso, por isso que o não uso desse plano pode prejudicar as empresas, causando seu desligamento.

Chiavenato (2008, p. 132), faz uma pequena comparação para que fique claro sobre a necessidade de um plano de negócios:

Se você pretende abrir um novo negócio, precisa ter algum projeto em mente para colocá-lo em prática. É como se você quisesse fazer uma longa viagem de carro por vários estados do país: você precisa de um roteiro, de um mapa detalhado, de um projeto e de um cronograma para guiá-lo nessa empreitada. No caso da abertura de um negócio, a viagem é bem mais longa e complicada, além de estar sujeita a problemas de travessia, chuvas e trovoadas. O roteiro do plano de negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os esforços. Além disso, um bom plano de negócios é um instrumento que ajuda a atrair investidores, fornecedores e parceiros.

O plano de negócios de acordo com a comparação do autor serve como um guia que auxilia a empresa no percurso que precisa percorrer para que alcance seus objetivos.

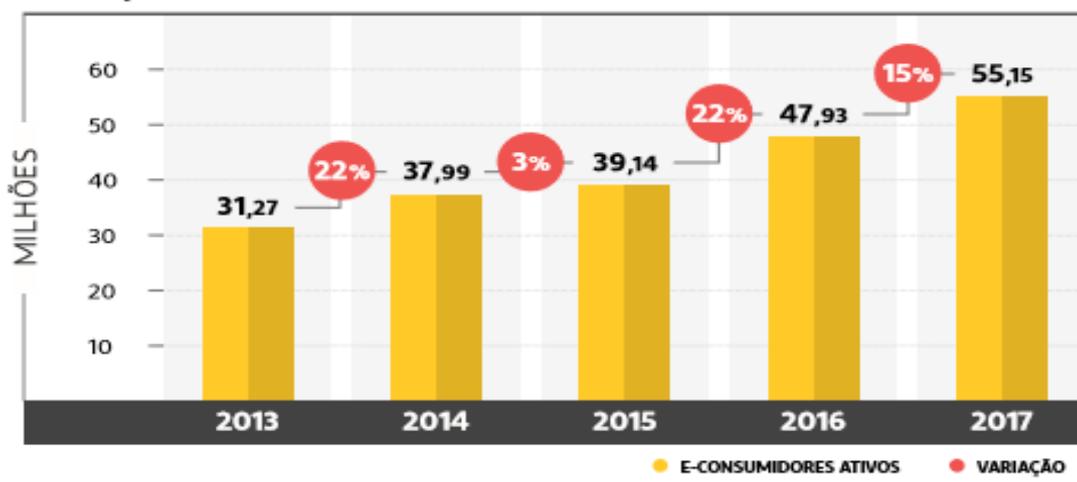
A importância desse documento é a visão que ele transmite de forma geral da empresa, abordando os fatores relevantes para a sua análise. Para Bangs Júnior (2002) o plano de negócio serve como um auxílio para o empreendedor que poderá evitar o fracasso de sua empresa.

Sertek (2007) afirma que um dos fatores que causam o fracasso de uma empresa é a visão limitada dos riscos que ela pode estar submetida. O plano de negócios torna-se um instrumento de suma importância justamente pelo fato de trazer uma análise do negócio como um todo, e assim o empreendedor já fica em alerta sobre os possíveis riscos, e pode buscar alternativas para que o seu empreendimento não tenha prejuízos. Diante disso, pode se dizer que o plano de negócios é um documento chave que serve para fazer análises e retificar o rumo da empresa, pois através dele pode ser feita uma visualização completa do empreendimento, ajudando a avaliar a viabilidade da empresa no mercado, além de ajudar também o empreendedor a nortear decisões para melhorar o desempenho do negócio.

### 3 PLANO DE NEGÓCIOS PARA O *E-COMMERCE*

Com o avanço da internet ao longo dos últimos anos, o perfil do consumidor vem sofrendo alterações. Felipini (2013) fala que a internet tem modificado o comportamento da sociedade, e um exemplo dessa mudança, tem a ver com a maneira que as pessoas têm realizado suas compras e transições. Antigamente as compras eram realizadas somente em lojas físicas, hoje é possível perceber a diversificação mercadológica onde há possibilidades de comprar não apenas em lojas físicas, mas também em lojas virtuais. Isso acontece através do *e-commerce*, quem tem crescido cada vez mais no Brasil e no mundo. Através do gráfico 1 é possível perceber a evolução dos consumidores ativos do comércio eletrônico no Brasil:

Gráfico 1: Evolução dos consumidores ativos no *e-commerce* no Brasil



Fonte: Ebit (2018, p.11).

No gráfico 1 é notório que com o passar dos anos o número de consumidores de lojas virtuais evoluiu muito, resultando no forte crescimento do *e-commerce* no Brasil. Em 2013 o número de consumidores ativos era de 31,27 milhões, e após 4 anos ele só aumentou chegando a 55,15 milhões em 2017.

Para Nascimento; Silva e Santos (2009) esse forte crescimento está relacionado ao fato das pessoas estarem mudando seu hábito de fazerem suas compras em lojas físicas para fazerem em lojas virtuais, devido a diversos fatores, como: a praticidade em realizarem suas compras sem sair de casa; a garantia de encontrar certo produto em estoque; o custo-benefício, levando em consideração

que muitos produtos são mais baratos em lojas virtuais do que em físicas.

De acordo com a ABComm (2017) mesmo diante da crise, o *e-commerce* cresceu em 12% em 2017 e a previsão é que cresça ainda mais em 2018. Diante do mercado de lojas virtuais está cada vez mais se expandindo, torna-se muito importante que as empresas pensem em formas de se destacar, para que possam alcançar clientes e conseqüentemente o seu sucesso. Dessa forma a elaboração do plano de negócio vem a ser essencial para que essas empresas consigam organizar suas tarefas, e tenham também uma posição em relação ao futuro da sua empresa.

Conforme Felipini (2013) muitas pessoas pensam que abrir uma loja virtual é muito diferente de uma loja física e imaginam que é bem mais fácil, porém juridicamente não é diferente. É claro que abrir uma loja virtual tem algumas diferenças em relação a um negócio tradicional, mas de acordo com o autor a empresa virtual também terá que ser constituída legalmente e terá de pagar os tributos decorrentes dessa atividade comercial.

Uma das diferenças entre loja virtual e loja física é o investimento que de certa forma, pode se dizer que é menor devido uma loja virtual não precisar de investimentos em estrutura física para fazer suas vendas. Nepomuceno et al. (2016) falando sobre esse aspecto explica que:

O comércio via internet está entre os setores empresariais mais atrativos para os futuros empreendedores. Um dos motivos é o investimento ser relativamente mais baixo se comparado à criação de uma empresa física. Em contrapartida, deve ser dada atenção à acirrada concorrência dos grandes varejistas virtuais. Caso a empresa não consiga atrair clientes para sua loja virtual dificilmente conseguirá se manter no mercado.

Com essa atração que o *e-commerce* está proporcionando aos empreendedores, é necessário que eles tenham cuidado quando decidirem investir em abrir uma loja virtual, porque conforme foi explicado ela também precisa de atenção, já que com o crescimento do *e-commerce* a concorrência tende a crescer também e os riscos e dificuldades não podem ser descartados.

Para Salim et al. (2005, p. 3) “[...] neste novo mundo de negócios, não se pensa mais em abrir ou manter uma empresa sem fazer antes um bom Plano de Negócios”. A elaboração desse documento antes de abrir uma empresa é fundamental, independentemente se é física ou virtual, pois toda empresa precisa de um planejamento para que tenha uma visão de forma geral dos aspectos que são

relevantes para analisar se a mesma será viável ou não dentro do mercado.

Ao falar sobre a importância do planejamento de uma loja virtual, Felipini (2013, p. 14) diz que:

A principal função do planejamento é estimular o gestor a se antecipar aos possíveis problemas e a se preparar para eles, de tal forma que não seja necessário consertar o navio durante a travessia, como geralmente acontece. Uma ferramenta muito útil de planejamento é o chamado **plano de negócios**. (Grifo do autor).

A elaboração de um plano de negócios voltado para *e-commerce* precisa ter estratégias a respeito desse tipo de negócio, já que uma loja virtual tem certas diferenças de uma loja física. Mattar (2011) afirma que uma característica interessante que muitas lojas virtuais possuem é a possibilidade da loja personalizar os interesses de cada consumidor com base no seu histórico de navegação e assim notificá-los com os produtos que tem a ver com seus interesses, fazendo dessa forma com que o consumidor desperte a sua vontade de comprar.

O uso de redes sociais também é uma estratégia que muitos negócios virtuais utilizam atualmente para chamar a atenção do consumidor. Seabra (2012) fala que as redes sociais colaboram de forma interessante no *e-commerce* porque ajuda o empreendedor virtual a direcionar melhor seu público-alvo aos produtos específicos de acordo com a necessidade de cada cliente.

Diante do grande número de lojas virtuais atualmente no mercado, ainda existem muitas que não possuem o plano de negócios, e é claro que existem aquelas que mesmo não usando essa ferramenta, conseguem se manter e obter bons resultados, mas isso não é algo que acontece sempre, e que não é aconselhável aos empreendedores, pois muitos negócios virtuais poderiam não ter fracassado ou melhorar seus resultados através da elaboração de um bom plano de negócio.

Sperk (2011, p. 17) explica a importância do plano de negócios para *e-commerce* da seguinte forma:

Com relação à parte mais objetiva do planejamento, deve ser incluso planejamento estratégico do negócio, ou seja, identificar, previamente, os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças e análise de concorrência. O planejamento é, sem dúvida, indispensável. Deve ser considerada a precificação, o investimento inicial e todo o método contábil que será desenvolvido. Para uma empresa de *e-commerce*, o desenvolvimento de um bom plano de distribuição é fundamental, já que se vende um produto a distância, e, portanto, o modelo de operação

estruturado é o que determina como e em quanto tempo o produto chegará ao cliente, tornando-se um dos pontos chave do negócio.

O plano de negócios pode ajudar as lojas virtuais de diversas formas, e uma delas são: define os objetivos da empresa, prevê conhecimento sobre o público-alvo, possibilita um olhar a longo prazo. Uma loja virtual que possui plano de negócios não vai ser aquela que sempre vai dar tudo certo, mas vai ser uma empresa que tem menos chances de fracassar.

## 4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Quando se fala sobre estrutura de plano de negócios, não se pode afirmar que existe um modelo padrão ou um mais correto que o outro, pois existem diversos modelos disponíveis em materiais acadêmicos. Cada um possui os aspectos relevantes de acordo com o que o autor decidiu dar ênfase ao criá-lo, pensando nas particularidades de um determinado negócio. Segundo Dornelas (2008) não há uma estrutura padrão de um plano de negócios, pois cada empresa tem suas características, podendo ser semelhantes ou não a outros tipos de negócios, o que acaba dificultando a elaboração de uma estrutura padrão que sirva para qualquer tipo de negócio.

De acordo com Baron e Shane (2007) diante dessa diversidade de modelos de plano de negócios existe um consenso a respeito do que se deve colocar em um, que está ligado às questões básicas que devem ser respondidas antes de abrir um negócio e assim conseguir fazer o plano, com base nas respostas dessas questões. Questões como: qual é o negócio? o que vai ser vendido? quais são os clientes? qual o valor do investimento do negócio? quando terá o retorno? entre outras, são de suma importância para se estudar a possibilidade do negócio dentro do mercado.

Para Rosa (2013) o plano de negócios é dividido da seguinte forma: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro. Em relação ao consenso que foi falado a respeito da estrutura de um plano de negócios, são esses os elementos que geralmente aparecem em um plano, pois eles são indispensáveis na hora de se elaborar um, porém existem modelos mais detalhados que outros.

Dornelas (2008, p. 91-92) apresenta uma estrutura bem detalhada, conforme mostra o quadro 1:

Quadro 1 – Estrutura de plano de negócios sugerida para pequenas empresas em geral

<b>1. Capa</b>
<b>2. Sumário</b>
<b>3. Sumário Executivo Estendido</b>
3.1 Declaração da Visão
3.2 Declaração de Missão
3.3 Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas
3.4 Estratégia de Marketing
3.5 Processo de Produção
3.6 Equipe Gerencial
3.7 Investimentos e Retornos Financeiros
<b>4. Produtos e Serviços</b>
4.1 Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios)
4.2 Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços
<b>5. Análise da Indústria</b>
5.1 Análise do Setor
5.2 Definição do Nicho de Mercado
5.3 Análise da Concorrência
5.4 Diferenciais Competitivos
<b>6. Plano de Marketing</b>
6.1 Estratégia de Marketing (preço, produto, praça e promoção)
6.2 Canais de Venda e Distribuição
6.3 Projeção de Vendas
<b>7. Plano Operacional</b>
7.1 Análise das Instalações
7.2 Equipamentos e Máquinas Necessárias
7.3 Funcionários e Insumos Necessários
7.4 Processo de Produção
7.5 Terceirização
<b>8. Estrutura da Empresa</b>
8.1 Estrutura Organizacional
8.2 Assessorias Externas (jurídica, contábil etc.)
8.3 Equipe de Gestão
<b>9. Plano Financeiro</b>
9.1 Balanço Patrimonial
9.2 Demonstrativo de Resultados
9.3 Fluxo de Caixa
<b>10. Anexos</b>

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 91-92).

Mattar (2011, p. 585) ao abordar com detalhes sobre o planejamento de uma loja virtual, diz que:

Compreende a elaboração de um plano de negócios completo, incluindo as análises de mercado e do negócio, identificação de oportunidades e ameaças, análise e avaliação das potencialidades e fragilidades da empresa e dos concorrentes, definição de objetivos e metas do negócio, formulação e definição das estratégias, elaboração das ações operacionais, cronograma de implementação e demonstrativos de investimentos e resultados, e definição das formas de avaliação e controle. O planejamento e a elaboração do plano de negócios deverão contar com a participação de todos os setores da empresa: marketing, finanças, gestão de pessoas, operação, logística, compras etc. Portanto, o plano de negócios engloba os planos de marketing, finanças, operacional, tecnológico, logístico, de recursos humanos etc.

A seguir falaremos a respeito de cada componente que compõe a estrutura básica de um plano de negócios que de acordo com o que foi explanado, são: sumário executivo, missão, visão e valores, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

#### **4.1 Sumário Executivo**

A finalidade do sumário executivo é transmitir uma visão geral de forma resumida da empresa, antes da leitura completa do seu plano de negócios. Para Salim et al. (2005) a estratégia ideal para que o plano de negócios seja lido é a apresentação do sumário executivo justamente logo no seu início, para que o leitor possa obter de forma imediata uma ideia do conteúdo geral do plano.

Apesar do sumário executivo ser um dos primeiros pontos abordados em um plano de negócios, é importante que seja elaborado por último, pois ele vai englobar aspectos que envolvem o plano de negócios de forma geral. Aidar (2007, p. 77) ressaltando a respeito disso, explica da seguinte forma:

Recomenda-se que o sumário executivo, embora apareça no início do plano, seja a última parte a ser escrita, visto que ele deve ser um resumo dos aspectos mais importantes do plano de negócios. Ele deve conter de uma a três páginas e mostrar uma visão geral do plano de negócios, sendo fundamental para que se possa conseguir cinco minutos de atenção do leitor, pois permite que rapidamente se possa entender, avaliar e acompanhar os planos da empresa, os produtos e/ou serviços, o mercado e o planejamento financeiro.

O sumário executivo tem como função chamar a atenção de quem vai ler

o plano de negócios, através da apresentação dos aspectos mais relevantes da empresa. Para Baron e Shane (2007, p. 190) o sumário executivo “[...] é a parte do plano de negócio, que tem de ser breve e ir direto ao ponto, contendo uma visão geral concisa, clara e persuasiva sobre o que é o novo empreendimento”.

Para elaborar o sumário executivo é fundamental que algumas características da empresa sejam apresentadas de forma resumida. De acordo com Rosa (2013) geralmente são: definição do negócio, os principais produtos e/ou serviços, os principais clientes, o investimento, a previsão do faturamento mensal, o tempo para obter o retorno do que foi investido.

#### **4.2 Missão, Visão e Valores**

A definição da missão, visão e valores do negócio é muito importante e deve ser apresentado em seu plano para que seja possível identificar qual o motivo da empresa existir, a visão em relação ao seu futuro e os valores em que acredita. De acordo Rosa (2013, p. 26) “[...] a missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio.” Ou seja, é a missão que vai dizer qual o motivo da existência da empresa.

A visão tem relação ao futuro do negócio, é ela que descreve aonde ele quer chegar. Chiavenato (2008) diz que a visão é o reflexo que o empreendedor tem de seu negócio no futuro. A visão define os objetivos que o empreendedor deseja alcançar em um determinado tempo.

Assim como a missão e visão, o plano de negócios deve descrever os valores da empresa também. Silva e Monteiro (2014, p. 44) afirmam que “[...] os valores identificam os princípios que vão orientar a organização junto do mercado, das partes interessadas, sendo como que um código de conduta que a organização assume.”

Diante dos conceitos apresentados sobre missão, visão e valores é possível perceber que esses aspectos estão relacionados às características do negócio sobre a razão da sua existência, a visão acerca do futuro e os valores que pretende seguir, e são de suma importância para que o empreendimento tenha sua identidade, deixando claro suas características.

### 4.3 Plano de Marketing

O plano de marketing é dividido em fatores relevantes para a abertura de uma empresa. De acordo com Dolabela (2008) o plano de marketing é formado pela análise de mercado, que está relacionada ao estudo dos clientes, fornecedores e concorrentes; pela análise também do ambiente que envolve a empresa e pelas estratégias de marketing que tem como objetivo fazer o planejamento da maneira como a empresa vai oferecer seus produtos no mercado.

Para Lacruz (2008) o plano de marketing tem como função demonstrar como a empresa deseja alcançar seus clientes, através da venda de seus produtos e serviços, ou seja, esse plano esquematiza como será feita a conexão entre empresa e clientes. A escrita de um bom plano de marketing é essencial para o negócio porque nele serão traçados aspectos importantes para o empreendimento que são: análise de mercado, análise SWOT e estratégias de marketing.

#### 4.3.1 Análise de Mercado

A análise de mercado é um passo essencial na hora de elaborar o plano de marketing, porque é o momento que serão estudados aspectos importantes para a empresa como: clientes, concorrentes, fornecedores. Para Dornelas (2008) a análise de mercado é uma das etapas mais difíceis de se elaborar, porém muitos consideram a parte mais importante do plano de negócios, porque é nela que será estudada a estratégia da empresa, através do estudo do mercado consumidor e concorrente, para conseguir conquistar clientes e se destacar diante da concorrência.

Maximiano (2006, p. 89) diz que “[...] consumidores ou clientes são pessoas e organizações que compram ou usam os produtos e serviços”. Antes de se abrir um negócio o estudo dos clientes que a empresa deseja conquistar é indispensável, porque se a empresa não consegue conquistar clientes, não tem como ela sobreviver no mercado. O autor também fala que os clientes são na maioria das vezes difíceis de compreender, porque eles são exigentes, detalhistas e se mantêm informados, devido isso, um negócio que deseja atuar no mercado precisa estudar a respeito dos seus possíveis clientes.

Uma empresa que deseja ter sucesso não pode deixar de pensar sobre quais clientes pretender alcançar, por que conforme Basta et al. (2006), os clientes significam a razão de ser das empresas. Uma forma de estudar os possíveis clientes para o negócio é definindo um mercado-alvo, que Kotler e Armstrong (2007, p. 173) conceituam como “[...] um conjunto de compradores com necessidades ou características em comum que a empresa decide atender”. Cada consumidor possui características, necessidades, gostos e desejos diferentes, mas através da definição do mercado-alvo a empresa consegue formular estratégias específicas para atrair os clientes que deseja alcançar, já que não tem como uma empresa agradar todos os consumidores.

A análise da concorrência também é um fator importante que deve ser realizada pelo empreendedor antes de abrir sua empresa. Dornelas (2008, p. 136) explica sobre a importância dessa análise da seguinte forma:

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, porque seus clientes-alvo optam por outro produto.

De acordo com Biagio e Batocchio (2005) afirmar que uma empresa não possui concorrentes no plano de negócio, é um erro bem grave, tendo em vista que toda empresa tem concorrentes, seja de forma direta ou indireta. Ou seja, ao afirmar que o negócio não tem concorrência ficará claro que a empresa não elaborou a análise de mercado de forma correta, pois a mesma não se preparou para enfrentar seus concorrentes.

O estudo dos fornecedores também é feito através da análise de mercado. Rosa (2013, p. 44) diz que “[...] o mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços”. O fornecedor como o próprio nome já diz, é responsável por fornecer aqueles recursos que são necessários para a empresa funcionar.

Sobre os fornecedores Kotler e Armstrong (2007, p.57) afirmam que “[...] eles oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços [...]”, ou seja, eles são de suma importância para a empresa, por isso o

estudo do mercado fornecedor não pode faltar na hora de se fazer a análise de mercado.

A análise de mercado conforme dito é uma etapa importante, por isso deve ser bem feita através do estudo do mercado consumidor, fornecedor e concorrente. Dornelas (2008) ao falar sobre análise de mercado explica que é necessário que a empresa tenha um bom conhecimento do mercado que deseja atuar, para assim conseguir se destacar no mercado, e conseqüentemente garantir seu sucesso.

#### 4.3.2 Análise SWOT

A análise do ambiente em que a empresa irá se envolver é essencial para entender como ela irá ser inserida no mercado. Essa análise do ambiente tanto interno quanto externo é realizada através de uma ferramenta chamada Matriz SWOT, que segundo Biagio (2013) é responsável por auxiliar a empresa a identificar seus pontos fortes e fracos, assim como também suas ameaças e oportunidades.

Dornelas (2008, p. 144) explica a respeito da importância da matriz SWOT da seguinte forma:

O plano de negócios deve mostrar que o empreendedor conhece sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar os fatores externos, sobre os quais não consegue agir diretamente. Por isso é que a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa é extremamente útil para traçar um panorama da situação atual e prevista para o negócio.

Conforme os autores explicaram a análise SWOT apresenta a situação atual do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) da empresa, o que acaba permitindo que o empreendedor possa traçar estratégias para aproveitar as forças e oportunidades do negócio e também vencer suas fraquezas e ameaças.

Dornelas (2008) ao falar sobre como a análise SWOT deve ser feita explica que é importante que ela seja realizada com sinceridade, sem medo de expor os pontos fracos da empresa, já que identificá-los não significa que a empresa não seja competente, mas significa que a mesma conhece suas fraquezas e consegue diminuí-las, conseguindo assim que o negócio tenha mais chances de sucesso no mercado.

Rosa (2013, p. 109) explica sobre como elaborar e utilizar a matriz SWOT, expondo exemplos, através do quadro 2:

Quadro 2 – Matriz SWOT

<p><b>Forças</b> Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento personalizado ao cliente</li> <li>• Preço de venda competitivo</li> <li>• Equipe treinada e motivada</li> <li>• Localização estratégica da empresa</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b> Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de linhas de financiamento</li> <li>• Poucos concorrentes na região</li> <li>• Aumento crescente da demanda</li> <li>• Disponibilidade de bons imóveis para locação</li> </ul>
<p><b>Fraquezas</b> Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca qualificação dos funcionários</li> <li>• Indisponibilidade de recursos financeiros (capital)</li> <li>• Falta de experiência anterior no ramo</li> <li>• Custos de manutenção elevados</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b> Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos elevados e exigências legais rigorosas</li> <li>• Existência de poucos fornecedores</li> <li>• Escassez de mão de obra qualificada</li> <li>• Insegurança e violência na região</li> </ul>

Fonte: Rosa (2013, p. 109).

Diante do exposto é possível perceber que o uso da Matriz SWOT colabora para que o empreendedor consiga aproveitar os aspectos que podem ajudar seu empreendimento a dar certo no mercado, que são suas forças e oportunidades, e também a combater aqueles fatores que podem prejudicar o seu negócio, que são as fraquezas e ameaças.

#### 4.3.3 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing têm a função de estabelecer quais as medidas que a empresa deve usar para o alcance de seus objetivos. Dornelas

(2008, p.128) conceituando sobre as estratégias de marketing diz que:

São os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro *pés*): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação.

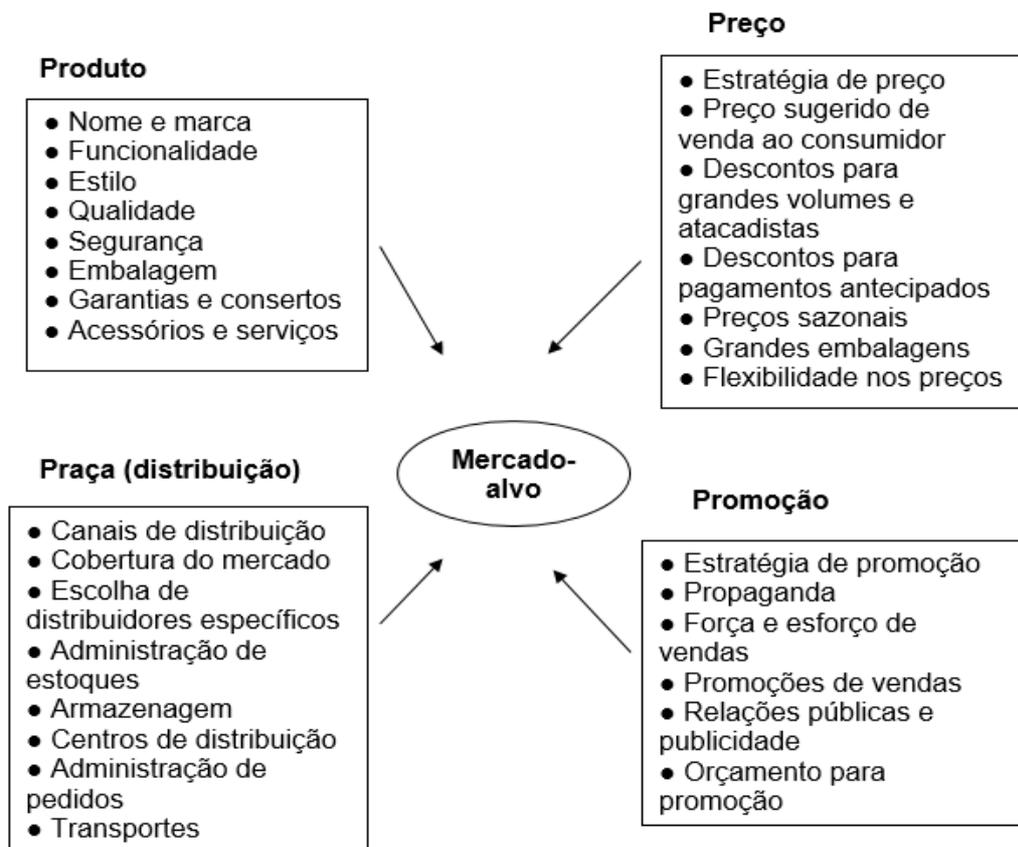
No plano de marketing as estratégias de marketing irão definir os caminhos para que a empresa consiga alcançar seus objetivos através da divisão do composto de marketing que de acordo com o autor são: produto, preço, praça e propaganda.

Las Casas (2006) também falando a respeito das estratégias de marketing diz que é nesse momento que o empreendedor deve estabelecer quais produtos vai vender e a forma como serão comercializados, através do estudo dos 4Ps: produto, preço, ponto-de-venda e promoção.

Esse composto de marketing também é conhecido por marketing mix, que para Kotler (2003, p.151) “[...] descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas. A fórmula tradicional é chamada 4Ps – *produto, preço, ponto e promoção.*” Conforme já foi explicado o marketing mix está relacionado ao estudo dos 4Ps que a empresa deve fazer para conseguir elaborar estratégias de marketing e alcançar seus objetivos.

Maximiano (2006, p. 96) conceitua marketing mix dizendo que “[...] é o conjunto das definições sobre os 4Ps estabelecido pela empresa [...]”. Ele ainda explica sobre os quatro Ps através da figura 2:

Figura 2 – Os quatro Ps ou marketing mix



Fonte: Maximiano (2006, p. 96).

Cada componente do marketing mix tem a função de estabelecer quais métodos que a empresa deve tomar para que consiga alcançar seu mercado-alvo, conforme a figura demonstra. Então, o estudo do marketing mix é de suma importância para que o empreendedor tenha em suas mãos os caminhos a seguir para conquistar seu público-alvo.

#### 4.4 Plano Operacional

O plano operacional está relacionado ao sistema de produção da empresa, segundo Dornelas (2008) essa seção é responsável por demonstrar o planejamento das ações que a empresa tem em relação ao seu processo de produção.

Aidar (2007, p. 79) diz que “[...] o plano operacional mostra como serão produzidos os produtos e/ou prestados os serviços, bem como as principais

matérias-primas necessárias à produção.” Esse plano conforme foi falado tem o objetivo de preparar o empreendedor sobre os métodos de produção dos produtos ou prestação dos serviços, por isso desenvolvê-lo é muito importante para a empresa.

Explicando sobre como elaborar o plano operacional, Rosa (2013) diz que é nesse momento que devem ser escritos os métodos necessários para o negócio funcionar, através das demonstrações das atividades que devem ser realizadas, etapa por etapa, por meio da descrição dos meios de fabricação dos produtos e prestação dos serviços, das vendas, enfim, descrever as rotinas administrativas.

É relevante também que seja escrito nessa seção a respeito da necessidade de pessoal, por que é importante que seja feito um planejamento sobre as pessoas que vão trabalhar na empresa e a função de cada uma. Rosa (2013) fala que o plano operacional aborda acerca da capacidade de produção, dos processos operacionais na produção e necessidade de pessoal.

É possível perceber que a seção sobre plano operacional é indispensável na hora de escrever o plano de negócios, porque ela descreve aspectos importantes para a empresa, como: meios de produção, tarefas que devem ser executadas e necessidade de pessoal.

#### **4.5 Plano Financeiro**

A elaboração do plano financeiro é considerada por muitos a parte mais complicada de se fazer, Dornelas (2008) explica sobre isso dizendo que é considerada a etapa mais difícil do plano de negócios devido ela refletir em números sobre tudo o que foi falado nas outras etapas do plano, por exemplo, é nessa seção que deve ser demonstrado os investimentos, despesas, custos, projeção de vendas etc.

De acordo com Sperk (2011, p. 51), o plano financeiro:

Busca constatar a viabilidade e atratividade do negócio a partir do faturamento esperado e dos custos envolvidos nas ações e processos definidos para o atingimento deste faturamento. Serão levantados os custos necessários para o início e a manutenção da empresa e as receitas esperadas para elaboração do demonstrativo do resultado e os fluxos de caixas esperados.

Aidar (2007) explica que o plano financeiro serve como uma forma de controle da situação financeira do negócio, pois permite análises financeiras através de fatores relevantes para o negócio, como: investimentos iniciais, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e indicadores de viabilidade.

Salim et al. (2005) diz que para elaborar esse plano, é necessário a elaboração de muitas tabelas através de hipóteses sobre a questão financeira do negócio, e para isso alguns indicadores devem ser utilizados, para que seja possível avaliar a viabilidade da empresa no mercado.

Elaborar o plano financeiro não é uma tarefa fácil porque conforme foi explanado envolve fazer projeções financeiras a respeito do que a empresa vai precisar para entrar e se manter no mercado, e ele ainda permite com que o empreendedor visualize se o negócio vai ser rentável ou não a partir de um determinado prazo, por isso que elaborar esse plano é uma etapa significativa para o empreendimento.

#### 4.5.1 Investimentos Iniciais

A partir do momento que o empreendedor decide abrir uma empresa, ele precisa ter a consciência de que algum investimento será necessário para a abertura do negócio. Chiavenato (2008) diz que toda empresa necessita de um capital mínimo para sua abertura e um capital de giro para seu funcionamento. Ele explica também que para calcular os valores dos investimentos iniciais é preciso que todas as despesas necessárias para o desenvolvimento do negócio sejam calculadas juntamente com os estoques e previsão de caixa para o funcionamento de pelo menos o primeiro mês de vida da empresa.

Para Wildauer (2011) os investimentos iniciais estão relacionados ao planejamento de todo o capital que o negócio precisa para iniciar (ou se desenvolver) no mercado. Identificar quais os investimentos iniciais necessários para que a empresa entre no mercado, é um fator relevante que deve ser estudado pelo empreendedor e anotado no plano de negócios, pois caso contrário ele pode ter dificuldades no momento de abertura do negócio, ou para manter a empresa ativa por falta de recursos financeiros disponíveis.

#### 4.5.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é fundamental está presente no plano financeiro da empresa, porque segundo Dornelas (2008) é a ferramenta que compila os dados de entrada e saída de caixa, controlando os recursos financeiros da empresa. De acordo com Lacruz (2008) o fluxo de caixa acontece em um ciclo com tempo suficiente para que os gastos da empresa gerem receitas através das vendas.

Dolabela (2008, p. 220) conceituando fluxo de caixa diz que “[...] consiste no acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa.” Ou seja, o fluxo de caixa funciona como um mapa que auxilia o empreendedor a acompanhar a movimentação dos recursos financeiros da empresa, por isso que o uso dessa ferramenta é relevante no plano financeiro.

#### 4.5.3 Demonstrativo de Resultados

O demonstrativo de resultados é outro passo fundamental que o empreendedor não pode deixar de elaborar no plano financeiro. Segundo Maximiano (2006) ele é responsável por demonstrar em um determinado tempo, geralmente 12 meses, se a empresa obteve lucro ou prejuízo, através da descrição das receitas e despesas dentro desse prazo, e a maneira que obteve esse resultado.

Dornelas (2008, p. 153) conceitua dizendo que “[...] a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.” Ele explica como fazer através do quadro 3:

### Quadro 3 – Demonstrativo de resultados

Item	Explicação
Receita Bruta	→ Total Geral das Vendas
(-) deduções	→ Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	→ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	→ Não proveniente das operações
= Lucro antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

Fonte: Dornelas (2008, p. 154).

Através do demonstrativo de resultados o empreendedor tem uma visão a respeito dos acontecimentos financeiros em certo tempo, com base na demonstração das receitas e despesas, o que possibilita que o mesmo faça uma análise, e assim tome decisões sobre melhorias para o empreendimento.

#### 4.5.4 Indicadores de Viabilidade

Diante da elaboração das projeções financeiras, é relevante que alguns indicadores sejam utilizados para os cálculos de viabilidade do novo negócio. Salim et al. (2005, p. 111) fala que:

Indicadores econômico-financeiros são relações obtidas a partir de demonstrações financeiras com o objetivo de definir parâmetros que ilustrem o desempenho de uma empresa, as tendências desse desempenho e que também funcionem como parâmetros para comparação com o desempenho de empresas concorrentes.

Esses indicadores têm a função de apresentar a viabilidade da empresa que pretende entrar no mercado, auxiliando dessa forma o empreendedor a fazer uma avaliação sobre seu empreendimento. Maximiano (2006) diz que há uma diversidade de indicadores, e que cada um proporciona diferentes possibilidades de desempenho da empresa. Para Rosa (2013) os principais indicadores são: ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno do investimento.

Ponto de Equilíbrio segundo Maximiano (2006) demonstra quando a empresa não obteve nem lucro e nem prejuízo, nesse caso significa que a soma das receitas é igual a das despesas. Ele explica que a equação desse indicador é dada conforme mostra o quadro 4:

Quadro 4 – Ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável} \div \text{receita total})}$$

Fonte: Maximiano (2006, p. 175).

De acordo com Rosa (2013) o ponto de equilíbrio indica o valor total da receita que o empreendimento precisa ter para que possa pagar todos os seus custos em determinado período. Esse indicador financeiro possibilita uma análise ao empreendedor sobre a partir de qual momento que ele começa a ter lucro, por isso é importante o uso desse indicador dentro do plano financeiro.

O cálculo da rentabilidade também é importante para a análise financeira da empresa. Conforme Rosa (2013, p. 102) “[...] é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total.” Rosa (2013) demonstra como calcular a rentabilidade de acordo com o quadro 5:

Quadro 5 – Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{investimento total}} \times 100$$

Fonte: Rosa (2013, p. 102).

Camargo (2007) diz que a rentabilidade indica o lucro obtido em razão do que foi investido. Por isso é fundamental o uso desse indicador, para que seja possível uma análise sobre o lucro que a empresa obteve em cima do investimento que ela fez.

Lucratividade também é um indicador relevante para o negócio, por isso é indispensável no plano financeiro. Rosa (2013, p. 101) fala que “[...] é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade.” A fórmula de calcular a lucratividade é conforme o quadro 6:

Quadro 6 – Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{receita total}} \times 100$$

Fonte: Rosa (2013, p.101).

Esse indicador, conforme Gitman e Joehnk (2005) está relacionado aos lucros de uma empresa sobre suas vendas, ativos ou patrimônio líquido. A lucratividade proporciona uma percepção acerca dos lucros que a empresa obteve sobre seus produtos vendidos e/ou serviços prestados, e isso ajuda muito o empreendedor, por isso que esse indicador não pode faltar no plano financeiro.

O prazo de retorno do investimento, de acordo com Rosa (2013, p. 103) “[...] indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio”. Esse indicador também é conhecido através do termo inglês *payback*. Segundo Dolabela (2008, p. 224) “[...] o indicador que tem por função mostrar em quanto tempo será recuperado o dinheiro gasto no investimento inicial é o *payback*”. O cálculo desse indicador é feito conforme o quadro 7:

Quadro 7 – Prazo de retorno do investimento

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{\text{investimento total}}{\text{lucro líquido}}$$

Fonte: Rosa, 2013, p. 103.

O prazo de retorno do investimento serve para que o empreendedor faça os cálculos do tempo que vai recuperar o que usou como investimento para o

negócio, e isso é uma informação importante para o mesmo, por isso que esse indicador é muito útil no plano financeiro.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Dentre tantas formas de caracterizar uma pesquisa, Vergara (2013) propõe apenas 2 (dois) critérios; quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos objetivos ou aos fins, é classificada como exploratória, porque segundo Gil (2011) esse tipo de pesquisa possibilita uma visão geral a respeito de determinado fato, tendo como finalidade o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias. E geralmente trabalha com levantamento bibliográfico, estudos de casos e entrevistas não padronizadas, que é o caso desta pesquisa, pois ela pretende explorar sobre a empresa a ser estudada com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca dela.

Para a realização deste estudo foi necessária uma busca por fundamentação teórica para entendimento sobre o assunto da pesquisa, através de livros, revistas e artigos acadêmicos, sites, entre outros materiais que abordam sobre o tema dessa pesquisa. Por isso ela é caracterizada como bibliográfica. Rampazzo afirma que (2005, p. 53) “[...] a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.)”

Essa pesquisa é classificada também como estudo de caso, pois foi realizado um estudo aprofundado sobre a empresa virtual Cecília Boutique, ou seja, tem caráter de profundidade e detalhamento. Para Severino (2013) a pesquisa que se caracteriza como estudo de caso é aquela que será feito um estudo particular, sendo que o caso a ser estudado, deve ser visto consideravelmente como representativo de um conjunto de casos semelhantes.

No que se refere a abordagem, se caracteriza também como uma pesquisa qualitativa, pois a proposta da pesquisa está relacionada ao estudo aprofundado sobre a referida empresa, fornecendo detalhes sobre ela, e segundo Lakatos e Marconi (2011) a pesquisa qualitativa tem como objetivo fazer análises e interpretações de forma detalhada sobre as investigações.

Para a coleta dos dados do estudo, o instrumento utilizado foi a entrevista em profundidade. Cervo, Bervian e Silva (2007, p.51) afirmam que “[...] a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.” O tipo de entrevista usada chama-se de entrevista despadronizada ou semi-estruturada, que

Lakatos e Marconi (2011, p. 281) conceituam dizendo que:

Também chamada de assistemática, antropológica e livre – quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão.

A entrevista semi-estruturada foi realizada no dia 26 de maio de 2018 com a empreendedora, com a finalidade de coletar os dados necessários para a elaboração do plano de negócios da Cecília Boutique. A entrevista contou com o auxílio de um roteiro com tópicos relevantes (vide APÊNDICE A) para a elaboração do sumário executivo, descrição da empresa, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro (que são os elementos básicos que compõem um plano de negócios) sobre a empresa Cecília Boutique.

Nesse trabalho as informações foram analisadas com base na revisão de literatura e nas informações coletadas por meio da entrevista em profundidade. Assim, foi elaborado o Plano de Negócios utilizando-se de planilhas para simulações de cálculos, com projeções de custos, despesas e receitas, e indicadores financeiros que auxiliaram na construção do plano e análise da viabilidade do negócio.

## 6 PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA VIRTUAL CECÍLIA BOUTIQUE

### 6.1 Sumário Executivo

A empresa irá funcionar através da sua página no *instagram*, oferecendo peças de roupas de diversos modelos para mulheres com a faixa etária de 18 a 40 anos, que se enquadram na classe social B e C e residem em São Luís/MA. Os concorrentes são as lojas virtuais que trabalham no mesmo seguimento, também usam o *instagram* para divulgar seus produtos e atuam na mesma região que a empresa. Os fornecedores são as fábricas de roupa e as lojas que vendem no atacado que encontram-se em São Luís/MA. As estratégias de marketing para a divulgação de suas peças de roupas são: parcerias com influentes digitais, sorteios e descontos. A loja tem apenas a empreendedora como funcionária sendo suficiente para a realização de todas as atividades administrativas da empresa.

O valor total do capital investido é de R\$ 5.834,97, conforme os cálculos de todos os recursos necessários para a abertura do negócio feitos no plano financeiro, a empreendedora é a única responsável pelos recursos necessários para o investimento da Cecília Boutique. A estimativa do faturamento do primeiro mês resultou em R\$ 3086,00, com a previsão de vendas de 60 peças de roupas. O quadro 8 mostra o resumo dos resultados dos indicadores de viabilidade da boutique:

Quadro 8 – Resultados dos indicadores de viabilidade do negócio

<b>Indicadores de viabilidade</b>	<b>Valor</b>
<b>Ponto de Equilíbrio</b>	2954,84
<b>Rentabilidade</b>	48,86% ao ano
<b>Lucratividade</b>	6,54% ao ano
<b>Prazo de retorno</b>	2,05 anos

Fonte: Autora (2018).

## 6.2 Descrição da Empresa

### 6.2.1 Dados e Histórico do Empreendimento

O nome do empreendimento é Cecília Boutique e a empreendedora é a administradora Ana Cecília Maciel, residente do bairro Centro em São Luís/MA. Com o formato de *e-commerce*, a Cecília Boutique vai trabalhar no setor do comércio virtual de roupas femininas. A empresa atuou no mercado no ano de 2016, oferecendo conjuntos de roupas íntimas (sutiãs e calcinhas) através do *instagram*, mas pela falta de planejamento não conseguiu se manter no mercado, durando apenas em torno de 3 meses. Com o intuito de oferecer outros tipos de produtos, mas ainda no ramo da moda feminina, a empresa pretende voltar para o mercado no mês de janeiro de 2019.

### 6.2.2 Missão, Visão e Valores

Missão: oferecer peças de roupas de qualidade com preços acessíveis, prezando sempre as tendências da moda feminina, por meio de um excelente atendimento, para garantir a satisfação do cliente.

Visão: ser reconhecida no mercado de São Luís/MA pelo compromisso e responsabilidade em satisfazer seus clientes, oferecendo roupas com qualidade, preços justos e excelente atendimento.

Os valores da empresa são:

- a) Inovação – estar sempre atenta com as tendências da moda, oferecendo novidades aos clientes;
- b) Qualidade – oferecer roupas com qualidade para suprir com as necessidades dos clientes;
- c) Respeito – tratar sempre com respeito todos aqueles que estão envolvidos com o negócio, seja diretamente ou indiretamente, como seus clientes, concorrentes e fornecedores;
- d) Compromisso – tratar seus clientes como prioridade, oferecendo um excelente atendimento.

### 6.2.3 Forma Jurídica

A Cecília Boutique enquadra-se como um microempreendedor individual (MEI), porque conforme o Portal do Empreendedor pessoas que tem o objetivo de começar um negócio ou já trabalham por conta própria e faturam até R\$ 81000,00 por ano pode se cadastrar como MEI para legalizar o seu negócio. Para isso o cadastro pode ser feito no próprio site do Portal do empreendedor, de forma simples e segura. Sendo MEI, a Cecília Boutique torna-se uma empresa optante pelo Simples Nacional. O recolhimento de impostos será feito em valor fixo mensal, no valor de R\$ 48,70, conforme informações do Portal do empreendedor. O pagamento é feito todo mês dia 20 e pode ser feito no próprio site do MEI, que além do pagamento online oferece também a opção do boleto. SEBRAE (2017) explica que quando a empresa é cadastrada como MEI não é obrigada a entregar a Declaração do Imposto de Renda quando o resultado dos rendimentos tributáveis for até R\$ 28559,70 no ano anterior.

## 6.3 Plano de Marketing

### 6.3.1 Análise de Mercado

Para ser feita a análise de mercado foi necessário identificar os clientes, concorrentes e fornecedores da Cecília Boutique.

#### 6.3.1.1 Clientes

Para estudar os clientes foi preciso fazer uma classificação acerca de suas características para ser definido o público-alvo. O público-alvo que a Cecília Boutique pretende alcançar são mulheres da faixa etária de 18 a 40 anos, que se enquadram na classe social B e C, são residentes da cidade de São Luís/MA e que desejam se vestir de forma moderna, sofisticada e confortável, com qualidade e preços acessíveis.

### 6.3.1.2 Concorrentes

Com base nas informações obtidas na entrevista em profundidade, foi possível listar quais os concorrentes da Cecília Boutique que são as lojas virtuais que trabalham no mesmo seguimento, que utilizam o *instagram* para divulgar seus produtos e atuam na mesma região que a empresa (São Luís/MA). O quadro 9 demonstra as características dos concorrentes da Cecília Boutique, que por questão de privacidade dos dados as empresas foram nomeadas com letras alfabéticas.

Quadro 9 – Concorrentes da Cecília Boutique

Concorrentes	Tipo de loja	Média do total de seguidores
A	Virtual e física	127.000
B	Virtual e física	86.800
C	Virtual e física	81.600
D	Virtual e física	52.100
E	Virtual	36.000
F	Virtual e física	30.000
G	Virtual e física	27.500
H	Virtual	21.700
I	Virtual	15.200

Fonte: Autora (2018).

### 6.3.1.3 Fornecedores

Os fornecedores são as fábricas de roupa e as lojas que vendem no atacado que encontram-se em São Luís/MA. No quadro 10 são apresentados os fornecedores da Boutique, que por motivo de preservação dos dados, as empresas foram nomeadas com letras gregas.

Quadro 10 – Fornecedores da Cecília Boutique

Fornecedores	Bairro que se localiza
Alpha	Centro
Beta	Santo Antônio
Gama	Tirirical

Fonte: Autora (2018).

### 6.3.2 Análise SWOT

A análise SWOT da Cecília Boutique foi feita através da descrição de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme apresenta o quadro 11:

Quadro 11 – Análise SWOT da Cecília Boutique

<b>Strengths – Forças</b>	<b>Weaknesses – Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acesso</li> <li>• Entrega facilitada</li> <li>• Preços competitivos</li> <li>• Diversidade de produtos (modelos e tamanhos)</li> <li>• Transporte através dos coletivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoque limitado - por trabalhar com diversos modelos e tamanhos</li> <li>• Pouco conhecimento e experiência da empreendedora no comércio do varejo</li> <li>• Transporte através dos coletivos</li> </ul>
<b>Opportunities – Oportunidades</b>	<b>Threats – Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente número de usuários no <i>instagram</i> no Brasil</li> <li>• Crescente demanda no ramo da moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes que atuam no virtual e possuem lojas físicas oferecendo maior escolha ao cliente</li> <li>• Cenário atual – crise</li> </ul>

Fonte: Autora (2018).

#### 6.3.2.1 Strengths – Forças

A ferramenta de acesso da loja virtual Cecília Boutique vai ser o *instagram*. Silva e Barros (2015) explicam que o *instagram* é um aplicativo gratuito que proporciona ao usuário compartilhamentos de fotos e vídeos curtos, e que surgiu em 2010. A facilidade no acesso para os clientes é uma força que a loja tem e deve aproveitar para atraí-los, já que através do uso dessa rede social o cliente pode a qualquer momento e em qualquer lugar, entrar na loja virtual e escolher os produtos que deseja comprar.

A entrega facilitada também é um ponto forte da empresa porque a partir do momento que o cliente entrar em contato com a loja manifestando seu interesse na compra de determinado produto, o responsável da loja deve combinar o melhor lugar, dia e horário para facilitar a entrega ao consumidor.

Os preços estabelecidos pela loja para venda de seus produtos são competitivos pelo fato de proporcionar acessibilidade aos clientes, ou seja, os preços competitivos também estão relacionados as forças que a empresa tem e precisa aproveitar para conquistar clientes.

A proposta da loja virtual é oferecer diversidade de modelos e tamanhos de roupas, o que é uma oportunidade para o negócio se destacar no mercado. Isso acontece devido a loja pensar em ser diferente em meio aos concorrentes. Existem alguns aspectos que concorrentes adotam e acabam desagradando clientes, como por exemplo: peças com tamanho único (logo não servem para todos os tamanhos) e muita quantidade da mesma peça de roupa, fazendo assim como que muitos clientes comprem da mesma, causando aquele desconforto de quando o cliente sai na rua encontrar outra pessoa usando a mesma roupa. Pensando na maneira de se destacar em meio a essa situação, a Cecília Boutique vai oferecer diversidade de modelos e tamanhos das peças de roupas.

A forma de locomoção da empreendedora para efetuar as entregas e comprar os produtos nos fornecedores foi estipulada com base nas condições da loja virtual, levando em consideração que a empreendedora não tem carteira de habilitação e que contratando um serviço de motoboy ou correios os valores variam de acordo com a localização da entrega, podendo resultar em custos bem maiores que o das passagens dos coletivos. O transporte através dos coletivos torna-se uma força para a Cecília Boutique justamente por oferecer menores custos para a empresa.

#### 6.3.2.2 *Weaknesses* – Fraquezas

O estoque limitado é uma fraqueza do negócio, porque a loja pretende trabalhar com diversos modelos e tamanhos de roupas, e isso dificulta a empresa a ter um estoque maior de suas peças de roupas. Essa dificuldade pode acontecer justamente por que a proposta da loja não é vender do mesmo modelo de roupa para muitos clientes e nem tamanho único de peças.

O pouco conhecimento e experiência da empreendedora no ramo é uma fraqueza para o negócio, tendo em vista que ela já tentou abrir sua loja virtual a um tempo atrás e não deu certo justamente por isso, o que resultou na falta de

planejamento da sua empresa. Mas com o uso do plano de negócios, a empreendedora já terá um auxílio na hora de abrir sua loja e para ampliar seus conhecimentos e adquirir experiência pode correr atrás de estudos a respeito desse tipo de comércio através de cursos, palestras e eventos em relação ao comércio varejista e *e-commerce*, principalmente sobre o seguimento Moda. O SEBRAE é uma boa opção para a participação em cursos, palestras e eventos, oferecendo sempre muitas oportunidades para o empreendedor, muitas das vezes disponibilizando de forma gratuita, o que já serve para ajudar a empreendedora a se preparar melhor para encarar o mercado.

O transporte através dos coletivos apesar de ser uma força para o negócio não deixa de ser um ponto fraco também por alguns motivos: insegurança, má qualidade, não ter um horário exato para passar, etc.

### 6.3.2.3 *Opportunities* – Oportunidades

Com o avanço da internet, as pessoas passaram a usar muito o seu tempo em redes sociais, e uma das mais utilizadas nos dias atuais é o *instagram*. De acordo com Falcão (2017) essa rede social é a que mais cresce no mundo, e o número de contas já ultrapassa a 500 milhões, sendo que no Brasil são 35 milhões, representando 7% de todo o mundo. Com o crescimento dessa rede social não só no mundo, mas no Brasil também, é possível perceber as oportunidades de vendas, que a divulgação através do *instagram* pode trazer para os empreendedores. O que traz grandes vantagens para quem pretende abrir um negócio virtual. Uma delas é a comodidade, que oferece ao cliente acesso rápido ao produto a qualquer hora do dia sem precisar se deslocar. Diante dessa realidade, pode-se dizer que o grande número de usuários no *instagram* é uma oportunidade para a Cecília Boutique, já que ela trata de uma loja virtual e vai usar essa ferramenta como canal de vendas.

De acordo com o relatório sobre o comércio eletrônico brasileiro elaborado pelo Ebit (2018) no ano de 2017 o maior volume de pedidos nas lojas virtuais foi de produtos relacionados a moda e acessórios, representando um percentual de 14,2%. Diante desse dado estatístico é possível concluir que o número de clientes que compram em lojas virtuais no ramo da moda só vem aumentando, o que se torna uma oportunidade para que a Cecília Boutique dê certo no mercado, já que ela é uma loja virtual e pretende oferecer praticidade ao cliente

na hora dele escolher e comprar seus produtos. Isso acontece por meio do uso do *instagram*, pois para escolher um produto o cliente nem precisa sair de casa, e quando sair para receber o seu produto, será quando já tem certeza da sua escolha, fazendo com que perca menos tempo.

#### 6.3.2.4 *Threats* – Ameaças

Aqueles concorrentes que além da loja virtual também possuem lojas físicas é uma ameaça para o negócio justamente por oferecer uma outra opção para o cliente. Mas quando o cliente prefere fazer suas escolhas de produtos sem precisar ir em uma loja física, ele se contenta em comprar só na virtual, já que para ir em uma loja física ele gasta mais recursos, como por exemplo tempo, e geralmente quando a loja virtual possui uma física também, ela não faz entrega, apenas reserva o produto e o cliente vai buscar no estabelecimento. Quando o cliente se agrada de um produto e decide ir até o estabelecimento para fazer a compra, isso pode resultar em dois transtornos, um é do endereço da loja ser longe de sua casa, o que dificulta a sua locomoção, e o outro é de quando ele chegar na loja física não ter mais o produto que queria (levando em consideração o fato de algumas lojas não fazerem reservas). Diante disso a loja pode driblar essa ameaça através de algumas medidas, como: deixar bem claro os produtos disponíveis na loja para que ao acessar o *instagram* da Cecília Boutique, o cliente fique ciente na mesma hora; chamar a atenção do consumidor através de divulgações por meio de parcerias, sorteios e descontos.

Nos últimos anos, o cenário econômico do Brasil não tem favorecido muito o setor do comércio, porque com a crise no país, a tendência é de que as pessoas comprem menos. SEBRAE (2017a) diz que em meio à crise que o Brasil vem enfrentando, o comportamento dos consumidores tem mudado, pois eles tornaram-se mais rigorosos ao efetuar uma compra, isso ocorre devido à falta de segurança do emprego ou falta de renda. Mas a Boutique pode enfrentar essa ameaça através dos preços acessíveis, já que é uma das propostas para atrair seus clientes.

### 6.3.3 Estratégias de Marketing

Essa seção apresenta os estudos dos 4Ps que são as estratégias de marketing, e são conhecidos também como marketing mix.

#### 6.3.3.1 Produto

O seguimento que a loja virtual irá seguir é da moda, oferecendo peças de roupas femininas. No quadro 12 são descritos quais as peças que a Cecília Boutique vai oferecer para seus clientes:

Quadro 12 - Descrição dos produtos da Cecília Boutique

	<b>Item</b>	<b>Tamanho</b>
1	Blusa	P, M, G
2	<i>Cropped</i>	P, M, G
3	<i>Cropped + saia</i>	P, M, G
4	<i>Cropped + short</i>	P, M, G
5	<i>Cropped + calça</i>	P, M, G
6	Vestido	P, M, G
7	Macaquinho	P, M, G
8	Macacão	P, M, G
9	Short	36 a 44
10	Saia	36 a 44
11	Calça	36 a 44

Fonte: Autora (2018).

#### 6.3.3.2 Preço

A técnica da empresa é oferecer produtos com valores parecidos ao dos concorrentes não havendo disparidades em produtos iguais e prezando a qualidade e o bem estar do cliente pelo valor oferecido. Os pagamentos serão feitos à vista, cartão de débito e crédito. O cálculo do preço de venda de cada produto (vide tabela 18) foi realizado com base na soma dos custos de cada um mais o valor que a empreendedora pretende retirar como lucro, e no quadro 13 são apresentados os preços de vendas finais:

Quadro 13 – Preços de venda das peças de roupas da Cecília Boutique

	<b>Peça de roupa</b>	<b>Preço de venda (R\$)</b>
1	Blusa	35,00
2	<i>Cropped</i>	28,00
3	<i>Cropped + saia</i>	60,00
4	<i>Cropped + short</i>	60,00
5	<i>Cropped + calça</i>	72,00
6	Vestido	53,00
7	Macaquinho	45,00
8	Macacão	60,00
9	Short	45,00
10	Saia	45,00
11	Calça	70,00

Fonte: Autora (2018).

#### 6.3.3.3 Praça

A Cecília Boutique pretende atuar através da sua página no *instagram*, um canal direto de distribuição e relacionamento com o cliente, sem necessidade de intermediários. A forma de entrega será facilitada, através de um acordo com o cliente sobre um horário, dia e local mais adequado para ele, obedecendo aos horários, dias e locais de entregas estabelecidos pela loja (vide quadro 16). No perfil do *instagram* da loja serão expostos números de contato e do *whatsapp* da boutique para que o cliente entre em contato quando tiver interesse em algum produto. A distribuição das mercadorias será feita através dos fornecedores da loja, e a empreendedora pretende ir uma vez por mês comprar novos produtos.

#### 6.3.3.4 Promoção

Para a criação da identidade visual da empresa será contratado um serviço de publicidade e propaganda que será responsável em criar a logomarca da loja, e serão compradas sacolas, cartões de visitas e etiquetas personalizadas, na quantidade de 1000 unidades cada, com base nas estimativas de vendas do 1º ano (vide tabela 23), a loja irá comprar também sacos e adesivos para presente, no total

de 100 unidades. Os custos com o serviço de publicidade de propaganda são apresentados detalhadamente na tabela 1:

Tabela 1 – Custos com serviços de publicidade e propaganda

<b>Serviço ou produto</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Logomarca	59,99
Sacolas plásticas	219,00
Cartões de visita e etiquetas	199,90
Sacos para presentes	35,00
Adesivos	59,90
<b>Total</b>	<b>573,79</b>

Fonte: Autora (2018).

O canal de vendas da Boutique como explicado será o *instagram*, uma rede social onde o usuário faz compartilhamentos de fotos e vídeos, por isso a loja pretende focar na qualidade das fotos e vídeos que irá postar de seus produtos, para chamar a atenção dos usuários. Falcão (2017) fala que no *instagram* imagem é tudo, ou seja, fotos e vídeos com boa qualidade é fundamental para atrair seguidores para o perfil da loja. O autor ainda explica que para isso existem aplicativos que o empreendedor por utilizar com a finalidade de melhorar a qualidade de suas imagens, já que não será contratado um fotógrafo para essa função. Alguns deles são: *canva*, *enlightapp* e *snapseed*. É importante lembrar que o *instagram* oferece a opção de editar fotos e vídeos, melhorando a qualidade, uma opção que o empreendedor também tem.

A relação com os seguidores é muito importante para ajudar na divulgação dos produtos da boutique, pois assim eles conseguem interagir com a loja, podendo fazer a propaganda de seus produtos para outros usuários. O quadro 14 apresenta algumas sugestões de como a empresa pode interagir com seus seguidores:

Quadro 14 – Sugestões de como interagir com seguidores da Cecília Boutique

<b>Sugestões de interação com os seguidores do <i>instagram</i></b>
Curta algumas fotos de seus seguidores todo dia
Responda os comentários em seus publicações
Mencione os clientes ao responder as postagens

Fonte: Adaptado de Falcão (2017).

Falcão (2017) fala que com o intuito de divulgar seus produtos e serviços é muito comum que lojas virtuais comprem divulgações de pessoas que possuem muitos seguidores, e o preço cobrado por elas variam muito, mas existe também a permuta, onde a loja em troca de que a pessoa divulgue seu perfil, entrega uma determinada quantidade de seus produtos. Para o alcance de seguidores, visando atrair clientes, a Boutique pode utilizar algumas estratégias que são: parcerias com pessoas que são como influentes no rumo da moda (e já possuem um grande número de seguidores no *instagram*), como por exemplo blogueiras e *youtubers* de São Luís/MA, sorteios e descontos.

Para a parceria com influentes digitais será feita uma permuta, onde a pessoa recebe produtos da loja em troca de fazer a divulgação em seu perfil usando as peças que recebeu pelo período de 1 mês, os produtos a serem oferecidos para cada permuta serão 2 *looks*. Para a realização de todos os sorteios serão feitas parcerias também com influentes digitais ou outras lojas virtuais de acessórios e produtos para o público feminino (como por exemplo: bijuterias e maquiagens), contando que possuem muitos seguidores, na condição de que elas divulguem em seus perfis os sorteios da loja e em troca ganhem mais seguidores, e a boutique consequentemente também. Os regulamentos dos sorteios serão: para participar a pessoa deve seguir a loja ou pessoa parceira e a Cecília Boutique, curtir a foto oficial do kit de roupas que será sorteado (a foto oficial será publicada no perfil da loja ou pessoa parceira) e marcar 3 amigas do *instagram*, não podendo marcar a mesma pessoa mais de uma vez, perfis de lojas, desativados, falsos e de famosos. O tempo de participação desses sorteios serão de 1 mês. A Cecília Boutique também irá oferecer descontos a seus clientes, que é outra estratégia promocional que pode ajudá-la a conquistar clientes.

Para iniciar no mercado, durante o seu primeiro mês as primeiras

estratégias promocionais que a empresa irá usar é a de fazer uma parceria (permuta de 1 kit com dois *looks*, *cropped*, saia e macaquinho) e também um sorteio (blusa e short), com o intuito de que a loja venha ser reconhecida no mercado. Na metade de fevereiro, encerrando na metade de março (visando aproveitar o dia do consumidor que é no mês de março, como forma de chamar atenção de clientes), será realizado o segundo sorteio que será de 2 *looks* (*cropped*, short e vestido), tendo em vista que a loja ainda será recente no mercado e precisa continuar pensando em formas de ganhar seguidores. Em virtude do dia das mães comemorado todo ano no 2º domingo de maio, e já que as divulgações dos sorteios terão a duração de 1 mês, na metade do mês de abril até dois dias antes do dia das mães será feita a divulgação do terceiro sorteio de dois *looks* (blusa, saia e macacão). Na metade de julho, finalizando na metade de agosto será feita a divulgação do quarto sorteio (*cropped*, saia e macaquinho). Na metade de setembro, finalizando na metade de outubro será realizado o quinto e último sorteio de um *look* (blusa e saia). Em virtude do *black friday* acontecer no mês de novembro, nesse mês toda peça de roupa terá um desconto de 10% se comprada à vista. E em dezembro será feita mais uma parceria (permuta de 1 kit com dois *looks*, blusa, short e macacão), com o objetivo de que o perfil da loja seja divulgado ainda mais, atraindo assim mais seguidores e podendo conquistar mais clientes. O quadro 15 informa o cronograma sobre a realização das estratégias promocionais durante o primeiro ano da boutique:

Quadro 15 - Cronograma sobre as estratégias de promoção do primeiro ano da boutique

<b>Estratégias promocionais</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
Parcerias	X											X
Sorteios kits de roupas	X	X	X	X	X		X	X	X	X		
Descontos											X	

Fonte: Autora (2018).

A tabela 2 informa o valor total necessário para o uso das estratégias promocionais ao decorrer do primeiro ano da boutique:

Tabela 2 - Cálculo dos custos das estratégias de promoção do primeiro ano da boutique

Estratégias de promoção	Descrição e valor (R\$) de cada item	Valor total do custo de todos os itens (R\$)	Custo com transporte para fazer as entregas (R\$)	Valor Total (R\$)
1ª Parceria	Conjunto ( <i>cropped</i> + saia) – R\$ 28,00	48,00	6,20	54,20
	Macaquinho – R\$ 20,00			
2ª Parceria	Blusa – R\$ 13,00	61,00	6,20	67,20
	Short – R\$ 20,00			
	Macacão – R\$ 28,00			
1º Sorteio	Blusa – R\$ 13,00	33,00	6,20	39,20
	Short – R\$ 20,00			
2º Sorteio	Conjunto ( <i>cropped</i> + short) – R\$ 28,00	52,00	6,20	58,20
	Vestido – R\$ 24,00			
3º Sorteio	Blusa – R\$ 13,00	61,00	6,20	67,20
	Saia – R\$ 20,00			
	Macacão – R\$ 28,00			
4º Sorteio	Conjunto ( <i>cropped</i> + saia) – R\$ 28,00	48,00	6,20	54,20
	Macaquinho – R\$ 20,00			
5º Sorteio	Blusa – R\$ 13,00	33,00	6,20	39,20
	Saia – R\$ 20,00			
Total		336,00	43,40	379,40

Fonte: Autora (2018).

De acordo com a soma dos valores de cada estratégia de promoção que será realizada no primeiro ano da boutique, o valor total resultou em R\$ 379,40.

Para o segundo ano, tendo em vista que a empresa já tenha reconhecimento no mercado, um número de seguidores maior do que quando iniciou, e conquistado clientes, serão realizados quatro sorteios (nos meses de janeiro, março, maio e setembro), uma parceria no mês de julho e descontos de 10% nas peças de roupas compradas à vista no mês de novembro. Os sorteios do segundo ano do empreendimento não serão realizados com parcerias conforme no decorrer do primeiro, tendo em vista que a loja já terá um número considerável de seguidores, eles serão feitos na página da própria loja do *instagram*, onde a pessoa para participar deve seguir a loja, curtir a foto oficial do sorteio (publicada no perfil da boutique) e marcar 3 amigas do *instagram*, não podendo marcar a mesma pessoa mais de uma vez, perfis de lojas, desativados, falsos e de famosos. Na tabela 3 são apresentados os valores de cada estratégia promocional a ser utilizada no segundo

ano da empresa:

Tabela 3 - Cálculo dos custos das estratégias de promoção do segundo ano da boutique

Estratégias de promoção	Descrição e valor (R\$) de cada item	Valor total do custo de todos os itens (R\$)	Custo com transporte para fazer as entregas (R\$)	Valor Total (R\$)
Parceria	Conjunto ( <i>cropped</i> + saia) – R\$ 28,00	48,00	6,20	54,20
	Macaquinho – R\$ 20,00			
1º Sorteio	Blusa – R\$ 13,00	33,00	6,20	39,20
	Short – R\$ 20,00			
2º Sorteio	Conjunto ( <i>cropped</i> + saia) – R\$ 28,00	52,00	6,20	58,20
	Vestido – R\$ 24,00			
3º Sorteio	Blusa – R\$ 13,00	61,00	6,20	67,20
	Saia – R\$ 20,00			
	Macacão – R\$ 28,00			
4º Sorteio	Conjunto ( <i>cropped</i> + short) – R\$ 28,00	48,00	6,20	54,20
	Macaquinho – R\$ 20,00			
Total		242,00	31,00	273,00

Fonte: Autora (2018).

A soma dos custos com as estratégias promocionais para o segundo ano da loja resultou no total de R\$ 273,00. No segundo ano foram acrescentadas também as despesas com a compra de sacolas, cartões, etiquetas, sacos para presente e adesivos, para a realização das vendas.

#### 6.4 Plano Operacional

Nessa seção são descritas algumas características da Cecília Boutique relacionadas as operações da empresa, como a execução de suas atividades e necessidade de pessoal.

Por se tratar de uma microempresa, atuando apenas no virtual, a loja conta apenas com a empreendedora, sendo suficiente para a realização de todas as tarefas da empresa, e para o pagamento da execução dessas tarefas será tirado uma porcentagem de 30% em cima do faturamento mensal da empresa pelo menos nos dois primeiros anos de vida do negócio, após esse período tendo em vista o aumento da receita da empresa, o retorno do que foi investido, o valor da porcentagem vai aumentar para 40%.

O perfil do *instagram* da loja será criado, pensando em todas as formas de atrair seguidores. Por isso será inserida na foto de perfil uma foto com a logomarca da empresa. Serão escritas as principais características da empresa na biografia, como: cidade, forma de pagamento (recebimento de cartões de créditos), número para contato (*whatsapp*), entrega facilitada. A empreendedora pretende sempre fazer as postagens das peças de roupas, sem haver um intervalo muito longo entre uma e outra. Pelo menos quatro postagens por dia serão ser feitas.

Para o acesso no *instagram* da loja será necessário o uso da internet e um equipamento que tenha acesso ao aplicativo, por isso será contratado um plano de internet mensal, e comprado um tablet para a empreendedora realizar as tarefas do empreendimento. O número para contato disponível no perfil será exclusivo para o uso da loja, que será o do *whatsapp*.

Quando o cliente entrar em contato com a loja manifestando interesse em alguma roupa, a intenção da empreendedora é de fechar a venda com ele de acordo com a sua necessidade e desejo de compra. Feito isso será combinado com ele um dia, local e horário para que a entrega facilitada possa ser realizada. O transporte que a empreendedora irá utilizar será os coletivos. Os horários e dias de entregas serão de segunda-feira a sábado, no período matutino das 08:00 h às 12:00 h e no vespertino das 14:00 h às 18:00 h. As opções de locais para que as entregas sejam realizadas são apresentadas no quadro 16:

Quadro 16 – Locais de entregas a serem realizadas pela Cecília Boutique

<b>Local</b>	<b>Endereço</b>
Terminal de Integração Praia Grande	Av. Sen. Vitorino Freire, S/N - Centro, São Luís – MA.
Terminal de Integração Cohama/ Vinhais	Av. Daniel de la Touche, S/N - Cohama, São Luís – MA.
Terminal de Integração Cohab/ Cohatrac	Av. Jerônimo de Albuquerque, 117, São Luís – MA.
Terminal de Integração São Cristovão	Av. Lourenço Vieira da Silva, 1038 - Tirirical, São Luís – MA.
Shopping da Ilha	Av. Daniel de la Touche, 987 - Cohama, São Luís – MA.
São Luís Shopping	Av. Prof. Carlos Cunha, 1000 - Jaracaty, São Luís – MA.
Rio Anil Shopping	Av. São Luís Rei da França, 8 - Turu, São Luís – MA.
Pátio Norte Shopping	Rodovia MA-201, Estrada de Ribamar, Km 05, 1000 - Vila Piçarreira, São José de Ribamar – MA.
Golden Shopping Calhau	242, Av. Avicenia, 174 - Calhau, São Luís - MA

Fonte: Autora (2018).

Em virtude da empresa ser um *e-commerce* e não ter estrutura física, os estoques das peças de roupas serão mantidos na própria casa da empreendedora, em um local já reservado para isso. Para o controle do caixa da empresa, a empreendedora irá preencher uma planilha financeira (fluxo de caixa) todo mês, com os dados de entradas e saídas da empresa.

De acordo com o Portal do empreendedor, uma empresa cadastrada como MEI, que é o caso da boutique não precisa contratar o serviço de um contador, porém deve registrar todo mês o total de suas despesas em um formulário simples, disponível no site do Portal do empreendedor.

Quando um cliente entrar em contato com a loja desejando efetuar uma troca, a loja irá agir conforme a sua política de troca que obedecendo o código de defesa do consumidor, só faz a troca em até 7 dias, podendo ser vários os motivos de troca: tamanho errado, cor errada, defeito, etc., já que a loja trata-se de um *E-commerce* e Miranda (2017) explica sobre isso dizendo que “[...] o Código de Defesa do Consumidor garante ao cliente o direito de arrependimento pela compra, onde amparado na lei, o comprador poderá pedir a troca ou a devolução da mercadoria em sete dias, sem justificar os motivos nem sofrer penalidade.” Caso não tenha no estoque uma peça igual à que o cliente comprou, ele terá algumas opções: trocar por uma peça de roupa diferente, mas que tenha o mesmo preço; ficar com um crédito na loja para usar futuramente; e a última opção oferecida será a de devolução do valor que corresponde ao preço da peça que ele deseja trocar.

## **6.5 Plano Financeiro**

Nessa seção do plano de negócios da boutique são apresentadas as projeções financeiras visando calcular os valores necessários para que a empresa consiga ser inserida do mercado, as estimativas de vendas, o fluxo de caixa, o demonstrativo de resultados e os indicadores de viabilidade do negócio.

### **6.5.1 Investimentos Iniciais**

Para o cálculo dos investimentos iniciais necessários para a boutique é preciso ser realizada a soma de todas as despesas da empresa que serão: os

investimentos fixos, investimentos pré-operacionais, custos variáveis mensais, custos fixos mensais e o capital de giro. A seguir será apresentado o valor de cada um deles:

Tabela 4 – Estimativa dos investimentos fixos

	<b>Máquinas e equipamentos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
<b>1</b>	Tablet	1	670,98	670,98
<b>2</b>	Máquina de cartão	1	68,40	68,40
	<b>Total</b>	2	739,38	739,38

Fonte: Autora (2018).

Os investimentos fixos são representados pelos valores das máquinas e equipamentos da Cecília Boutique que é o tablet e a máquina de cartão. O valor total dos investimentos fixos foi de R\$ 739,38.

Tabela 5 - Investimentos pré-operacionais

<b>Investimentos financeiros</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Publicidade e propaganda (identidade visual)	573,79
Marketing (estratégias promocionais)	379,40
<b>Total</b>	953,19

Fonte: Autora (2018).

Os investimentos pré-operacionais são representados pelo serviço de publicidade e propaganda e os custos com o marketing. O custo do serviço de publicidade e propaganda (vide tabela 1) totalizou no valor de R\$ 573,79. A empresa vai custear despesas com o marketing da loja, e para isso foram elaboradas estratégias promocionais para o seu primeiro ano de vida no mercado, e o total dos custos resultou em R\$ 379,40 (vide tabela 2). A soma dos investimentos pré-operacionais foi de R\$ 953,19.

Tabela 6 - Estimativa dos custos variáveis mensais

<b>Custos variáveis</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
<i>Pró-labore</i>	925,80
Transporte para fazer as entregas	372,00
Taxas (pagamentos no cartão)	66,35
<b>Total</b>	<b>1364,15</b>

Fonte: Autora (2018).

A estimativa dos custos variáveis mensais representa os cálculos daqueles valores que variam de acordo com o faturamento mensal da empresa, que nesse caso é o *pró-labore*, transporte para fazer as entregas e as taxas dos pagamentos no cartão. O *pró-labore* que representa o valor que a empreendedora vai tirar como seu pagamento mensal devido suas atividades realizadas na empresa é equivalente a porcentagem de 30% em cima do valor total das vendas realizadas no mês. Devido a estimativa do faturamento mensal ser de R\$ 3086,00 (vide tabela 17), a porcentagem de 30% em cima desse valor resultou em R\$ 925,80. O cálculo do transporte foi feito com base na previsão de quantidade total de peças vendidas no primeiro mês, que será de 60 unidades (vide tabela 17), o que se deduz que a empreendedora necessite se locomover 60 vezes para fazer as entregas. Levando em consideração que o valor da passagem dos coletivos atualmente é de R\$ 3,10, o custo necessário é de R\$ 6,20 toda vez que for preciso fazer uma entrega. Então fazendo o cálculo de  $6,20 \times 60$ , obteve-se o valor total de R\$ 372,00. Os valores que correspondem as porcentagens das taxas cobradas acerca do uso dos cartões (débito e crédito) também variam de acordo com a estimativa de vendas no cartão durante o mês, resultando em R\$ 66,35, conforme os cálculos feitos na tabela 7:

Tabela 7 – Valores cobrados pelas taxas dos pagamentos feitos no cartão do primeiro mês

	<b>Faturamento mensal (R\$)</b>	<b>(%) das vendas</b>	<b>Total do valor vendido (R\$)</b>	<b>Taxa (%)</b>	<b>Total do valor cobrado pela taxa (R\$)</b>
<b>Cartão de Débito</b>	3086,00	10	308,60	1	3,09
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	3086,00	10	308,60	1	3,09
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	3086,00	50	1543,00	3,9	60,17
			<b>Total</b>		<b>66,35</b>

Fonte: Autora (2018).

De acordo com o plano que a loja irá fazer com a máquina de cartão, o valor da taxa cobrada nos pagamentos feitos pelos clientes no débito é de 1%, no crédito (à vista) é de 1%, sendo que esses valores são promocionais e valem até 3 meses, e no crédito (parcelado) o valor da taxa é de 3,90%, que corresponde o valor fixo, não promocional. Após 3 meses, o valor cobrado da taxa em pagamentos feitos no débito será de R\$ 2,30% e no crédito (à vista) será de R\$ 3,10%.

Diante dos valores apresentados na tabela 6, a soma dos valores dos custos variáveis mensais resultou em R\$ 1364,15.

Tabela 8 - Estimativa dos custos fixos mensais

<b>Estimativa dos custos fixos mensais</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Plano de internet	44,99
Impostos	48,70
Depreciação	20,54
Manutenção dos equipamentos	15,00
Transporte para fazer as compras dos produtos	6,20
<b>Total</b>	<b>135,43</b>

Fonte: Autora (2018).

Para elaborar a tabela 8 foi preciso registrar os valores de cada custo fixo mensal necessário para a empresa funcionar, que são eles o plano de internet, impostos, depreciação, manutenção dos equipamentos e transporte para fazer as compras dos produtos. O plano de internet custa R\$ 44,99 por mês. Os impostos pagos pela Cecília Boutique são custos fixos representados pelo valor de R\$ 48,70. Como toda máquina e equipamento perdem seu valor com o tempo, foi calculado o custo com depreciação dos equipamentos a serem usados pela boutique (vide APÊNDICE B), totalizando em R\$ 20,54. A manutenção desses equipamentos também deve ser somada dentro da estimativa dos custos fixos mensais, porque com o passar do tempo pode ser necessário fazer algum reparo, devido isso foi estipulado o valor de R\$ 15,00 por mês destinado a manutenção dos aparelhos, quando for preciso. A compra de peças de roupas para repor o estoque será feita uma vez por mês, sendo necessário que a empreendedora tenha o valor do transporte disponível para se deslocar até os fornecedores, e o custo para o transporte será de R\$ 6,20. Diante da soma dos valores dos custos fixos mensais, o valor total mensal foi de R\$ 135,43.

### 6.5.1.1 Capital de giro

Para o cálculo do capital de giro é necessário fazer a soma da estimativa do estoque inicial com o caixa mínimo, como a seguir:

Tabela 9 - Estimativa do estoque inicial

	<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
1	Blusa	8	13,00	104,00
2	<i>Cropped</i>	8	10,00	80,00
3	<i>Cropped + saia</i>	6	28,00	168,00
4	<i>Cropped + short</i>	6	28,00	168,00
5	<i>Cropped + calça</i>	6	34,00	204,00
6	Vestido	8	24,00	192,00
7	Macaquinho	8	20,00	160,00
8	Macacão	8	28,00	224,00
9	Short	6	20,00	120,00
10	Saia	6	20,00	120,00
11	Calça	6	33,00	198,00
	<b>Total</b>	76	258,00	1738,00

Fonte: Autora (2018).

A estimativa do estoque inicial deve ser um pouco maior que a de vendas (vide tabela 17), para se gerar uma segurança a respeito da quantidade de peças que devem estar disponíveis caso seja necessário vender a mais do que foi planejado. A quantidade de peças de roupas previstas a serem vendidas no mês foi de 60 unidades, e a estimativa de estoque inicial foi de 76 peças.

Conforme Rosa (2013) para o cálculo do caixa mínimo algumas etapas devem ser seguidas de acordo com as tabelas a seguir:

Tabela 10 - Cálculo do prazo médio de vendas (contas a receber)

<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média ponderada em dias</b>
a vista	30	0	0
a prazo (1)	10	1	0,1
a prazo (2)	10	30	3
a prazo (3)	50	30	15
	100	<b>Prazo médio total</b>	18,1

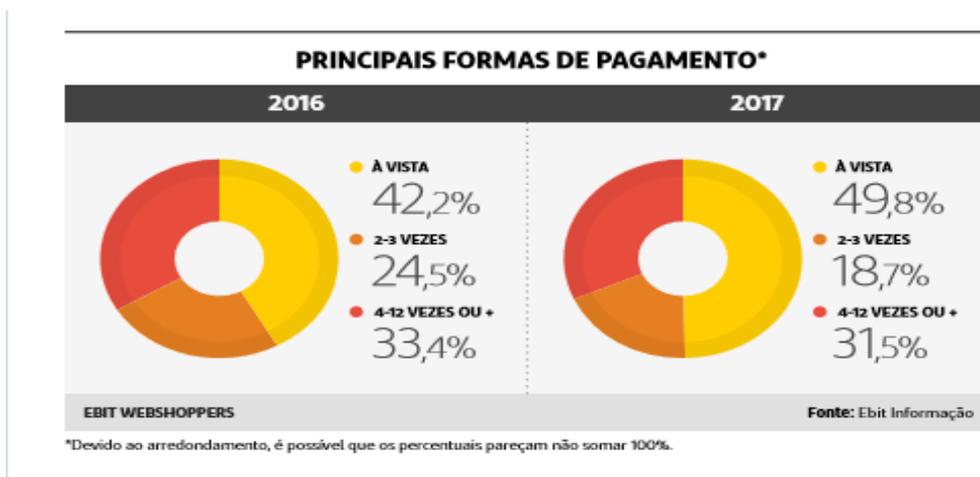
Fonte: Autora (2018).

De acordo com a tabela, para a política de vendas da empresa, a estimativa será de que:

- 30% das vendas serão à vista;
- 10% das vendas serão a prazo no cartão de débito, com recebimento em 1 dia;
- 10% das vendas serão a prazo no cartão de crédito, com pagamento de uma vez, e o recebimento em 30 dias; e
- 50% das vendas serão a prazo, com pagamento parcelado, e o recebimento em 30 dias.

A estimativa de política de vendas foi elaborada com base nas informações da figura 3:

Figura 3 – Principais formas de pagamento dos consumidores de lojas virtuais



Fonte: Ebit (2018).

Para o cálculo da média ponderada dos prazos de vendas foi multiplicado o percentual das vendas pelo número de dias que serão concedidos aos clientes. O resultado foi de que a loja leva em média 18,1 dias para receber suas vendas a prazo.

Tabela 11 – Cálculo do prazo médio de compras (fornecedores)

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
a vista	0	0	0
a prazo	100	30	30
	100	<b>Prazo médio total</b>	30

Fonte: Autora (2018)

Tendo em vista que as compras das peças de roupas nos fornecedores serão realizadas 100% em 30 dias, para ponderar os prazos é necessário multiplicar o percentual do volume de compras pelo número de dias concedidos pelos fornecedores para a empresa realizar seus pagamentos. Feito o cálculo, o resultado foi que a empresa tem o prazo de cerca de 30 dias para pagar seus débitos aos fornecedores.

Quadro 17 - Necessidade média de estoques

	<b>Número de dias</b>
Necessidade média de estoques	30

Fonte: Autora (2018).

O prazo médio de permanência em estoque foi estimado em 30 dias.

Tabela 12 - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	<b>Número de dias</b>
<b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>	
1. Contas a receber – prazo médio de vendas	18,1 dias
2. Estoques – necessidade média de estoques	30 dias
<b>Subtotal 1 (Item 1 + 2)</b>	48,1 dias
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	30 dias
<b>Subtotal 2</b>	30 dias
<b>Necessidade líquida de capital de giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)</b>	18,1 dias

Fonte: Autora (2018).

De acordo com a tabela 12, o período que a empresa vai necessitar de caixa para cobrir seus gastos e financiar seus clientes será de 18,1 dias, que é o prazo da necessidade líquida de capital de giro.

Tabela 13 - Cálculo do caixa mínimo

<b>1. Custo fixo mensal</b>	135,43
<b>2. Custo variável mensal</b>	1364,15
<b>3. Custo total da empresa (Item 1 + 2)</b>	1499,58
<b>4. Custo total diário (Item 3/ 30 dias)</b>	49,99
<b>5. Necessidade líquida de capital de giro em dias</b>	18,1
<b>Total (Item 4 x 5)</b>	904,82

Fonte: Autora (2018).

Conforme demonstra o cálculo feito na tabela, o valor do caixa mínimo necessário para um período de 18,1 dias é de R\$ 904,82.

Tabela 14 - Cálculo do capital de giro

<b>Investimentos financeiros</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Estoque inicial	1738,00
Caixa mínimo	904,82
<b>Total</b>	<b>2642,82</b>

Fonte: Autora (2018).

#### 6.5.1.2 Cálculo do investimento total

Tabela 15 - Investimento Total

<b>Descrição dos investimentos</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>(%)</b>
1. Investimentos fixos	739,38	12,67
2. Investimentos pré-operacionais	953,19	16,34
3. Custos variáveis mensais	1364,15	23,38
4. Custos fixos mensais	135,43	2,32
5. Capital de giro	2642,82	45,29
<b>Valor do Investimento total</b>	<b>5834,97</b>	<b>100</b>

Fonte: Autora (2018).

Na tabela 15 estão descritos os valores necessários para se fazer o cálculo do investimento total. Sendo assim foram calculados separadamente o que é preciso para a empresa iniciar, que são os investimentos fixos, pré-operacionais, os custos variáveis mensais, os custos fixos mensais e o capital de giro que é calculado através da soma do caixa mínimo mais a estimativa do estoque inicial. Diante das informações obtidas na tabela 15 é possível perceber que o maior valor do investimento total é representado pelo capital de giro, representando 45,29% do valor total investido e o menor é representado pelos os custos fixos mensais representando apenas 2,32%.

Tabela 16 – Fonte de recursos

Fonte de recursos	Valor (R\$)	(%)
Recursos próprios	5834,97	100

Fonte: Autora (2018).

A fonte de recursos para o investimento total é representada pelos próprios recursos da empreendedora, conforme a tabela 16 demonstra, totalizando em R\$ 5834,97.

### 6.5.2 Estimativa de Vendas

Tabela 17 – Estimativa do faturamento mensal da empresa

	Produto	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Blusa	6	35,00	210,00
2	<i>Cropped</i>	6	28,00	168,00
3	<i>Cropped</i> + saia	5	60,00	300,00
4	<i>Cropped</i> + short	5	60,00	300,00
5	<i>Cropped</i> + calça	5	72,00	360,00
6	Vestido	6	53,00	318,00
7	Macaquinho	6	45,00	270,00
8	Macacão	6	60,00	360,00
9	Short	5	45,00	225,00
10	Saia	5	45,00	225,00
11	Calça	5	70,00	350,00
	<b>Total</b>	60	573,00	3086,00

Fonte: Autora (2018)

A estimativa de vendas da loja virtual do 1º mês foi feita através da meta estabelecida em vender 2 peças por dia, totalizando em 60 unidades por mês. E o faturamento mensal resultou em R\$ 3086,00. Para o cálculo do faturamento mensal da empresa, foi necessário calcular os preços de venda de cada peça de roupa, conforme informa a tabela 18:

Tabela 18 - Cálculos dos preços de venda de cada peça de roupa

Produto	Custo Unitário de Materiais (R\$)	Lucro 50% sobre o valor de compra (R\$)	Pró-labore (30%) (R\$)	Transporte para fazer a entrega (R\$)	Valor unitário sacolas (219,00/1000) (R\$)	Valor unitário cartões e etiquetas (199,90/1000) (R\$)	Custos Fixos Mensais/volume de vendas mensal (135,43/60) (R\$)	Resultados dos preços (R\$)	Preço a ser vendido (R\$)
Blusa	13,00	6,50	3,90	6,20	0,22	0,20	2,26	32,28	35,00
Cropped	10,00	5,00	3,00	6,20	0,22	0,20	2,26	26,88	28,00
Cropped + saia	28,00	14,00	8,40	6,20	0,22	0,20	2,26	59,28	60,00
Cropped + short	28,00	14,00	8,40	6,20	0,22	0,20	2,26	59,28	60,00
Cropped + calça	34,00	17,00	10,20	6,20	0,22	0,20	2,26	70,08	72,00
Vestido	24,00	12,00	7,20	6,20	0,22	0,20	2,26	52,08	53,00
Macaquinho	20,00	10,00	6,00	6,20	0,22	0,20	2,26	44,88	45,00
Macacão	28,00	14,00	8,40	6,20	0,22	0,20	2,26	59,28	60,00
Short	20,00	10,00	6,00	6,20	0,22	0,20	2,26	44,88	45,00
Saia	20,00	10,00	6,00	6,20	0,22	0,20	2,26	44,88	45,00
Calça	33,00	16,50	9,90	6,20	0,22	0,20	2,26	68,28	70,00

Fonte: Autora (2018).

O cálculo para formular o preço de venda de um produto deve ser feito através da soma de todos os custos e despesas junto com o percentual do lucro desejado. SEBRAE (2017b) explica que o valor do preço de venda deve cobrir o custo direto do produto, as despesas variáveis e fixas proporcionais, e ainda gerar o lucro líquido que o empreendedor deseja obter. Por isso para obter o preço de venda de cada peça de roupa foi feito a soma do custo para aquisição do produto + percentual do lucro a ser obtido sobre cada peça (que corresponde a 50% em cima do valor a ser pago pelo produto) + *pró-labore* (30% que corresponde ao pagamento mensal da empreendedora pela execução das atividades da boutique) + custo com o transporte para fazer a entrega da mercadoria + o valor unitário da sacola + o valor unitário do cartão de visita e etiqueta + custos fixos mensais dividido pela quantidade de peças vendidas por mês. Depois de somado todos os custos que equivalem a cada peça de roupa, obteve-se o preço de venda que sem seguida foi arredondado para que cada peça de roupa tenha um preço justo, correspondendo com a sua qualidade.

Tabela 19 - Apuração dos custos das mercadorias vendidas

	<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
1	Blusa	6	13,00	78,00
2	<i>Cropped</i>	6	10,00	60,00
3	<i>Cropped + saia</i>	5	28,00	140,00
4	<i>Cropped + short</i>	5	28,00	140,00
5	<i>Cropped + calça</i>	5	34,00	170,00
6	Vestido	6	24,00	144,00
7	Macaquinho	6	20,00	120,00
8	Macacão	6	28,00	168,00
9	Short	5	20,00	100,00
10	Saia	5	20,00	100,00
11	Calça	5	33,00	165,00
	<b>Total</b>	60	258,00	1385,00

Fonte: Autora (2018).

A tabela 19 informa os valores dos custos de cada produto que será vendido no mês, ou seja, os valores a serem pagos pela empresa para comprar cada peça de roupa, de acordo com a estimativa de vendas do primeiro mês. O total da apuração dos custos das mercadorias vendidas foi de R\$ 1385,00.

### 6.5.3 Fluxo de Caixa

As tabelas 20 e 21 demonstram o fluxo de caixa da empresa durante o período de um ano, com base nas estimativas de entradas e saídas de cada mês da Cecília Boutique.

Tabela 20 – Fluxo de caixa do 1º semestre da boutique

<b>TRIMESTRE</b>	<b>1º</b>			<b>2º</b>		
<b>MÊS</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>
<b>ENTRADAS</b>						
Previsão de recebimento de vendas	3086,00	3307,00	3307,00	3430,00	3731,00	3500,00
Outros recebimentos						
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	3086,00	3307,00	3307,00	3430,00	3731,00	3500,00
<b>SAÍDAS</b>						
Fornecedores	1385,00	1480,00	1480,00	1531,00	1659,00	1559,00
Pró-labore	925,80	992,10	992,10	1029,00	1119,30	1050,00
Taxas (pagamento no cartão)	66,35	71,10	71,10	85,41	92,90	87,15
Transporte para fazer as entregas	372,00	403,00	403,00	421,60	465,00	434,00
Plano de internet	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99
Impostos	48,70	48,70	48,70	48,70	48,70	48,70
Depreciação	20,54	20,54	20,54	20,54	20,54	20,54
Manutenção do equipamento	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Transporte para fazer as compras das mercadorias	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20
Descontos						
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	2884,58	3081,63	3081,63	3202,44	3471,63	3265,58
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	201,42	225,37	225,37	227,56	259,37	234,42
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	904,82	1106,24	1331,61	1556,98	1784,54	2043,91
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2 )</b>	1106,24	1331,61	1556,98	1784,54	2043,91	2278,33
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>						
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	1106,24	1331,61	1556,98	1784,54	2043,91	2278,33

Fonte: Autora (2018).

Na tabela foi inserido como saldo anterior, o valor do caixa mínimo de R\$ 904,82 que representa o saldo inicial da empresa, estando disponível antes do início da empresa, e foi calculado na tabela 13. A tabela informa o fluxo de caixa dos primeiros seis meses da empresa, através do registro de todas as entradas e saídas da loja, visando um acompanhamento dos dados financeiros do empreendimento. Por isso o fluxo de caixa será uma ferramenta utilizada pela empreendedora todo mês, afim de auxiliar o controle das entradas e saídas da boutique. Para o registro das receitas mensais foi necessário fazer as estimativas de vendas de cada mês do primeiro ano da empresa (vide APÊNDICE C) e para registrar as saídas, foi preciso fazer os cálculos dos custos variáveis mensais da boutique (vide APÊNDICE D).

Tabela 21 – Fluxo de caixa do 2º semestre da boutique

TRIMESTRE	3º			4º		
MÊS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>ENTRADAS</b>						
Previsão de recebimento de vendas	3641,00	3500,00	3500,00	3641,00	4179,00	4797,00
Outros recebimentos						
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	3641,00	3500,00	3500,00	3641,00	4179,00	4797,00
<b>SAÍDAS</b>						
Fornecedores	1621,00	1559,00	1559,00	1621,00	1864,00	2142,00
Pró-labore	1092,30	1050,00	1050,00	1092,30	1253,70	1439,10
Taxas (pagamento no cartão)	90,66	87,15	87,15	90,66	84,62	119,45
Transporte para fazer as entregas	452,60	434,00	434,00	452,60	514,60	589,00
Plano de internet	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99
Impostos	48,70	48,70	48,70	48,70	48,70	48,70
Depreciação	20,54	20,54	20,54	20,54	20,54	20,54
Manutenção do equipamento	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Transporte para fazer as compras das mercadorias	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20
Descontos					188,06	
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	3391,99	3265,58	3265,58	3391,99	4040,41	4424,98
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	249,01	234,42	234,42	249,01	138,59	372,02
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	2278,33	2527,34	2761,76	2996,18	3245,19	3383,78
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2 )</b>	2527,34	2761,76	2996,18	3245,19	3383,78	3755,80
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>						
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	2527,34	2761,76	2996,18	3245,19	3383,78	3755,80

Fonte: Autora (2018).

Por conta do *black friday* ocorrer todo ano no mês de novembro, a empresa irá oferecer 10% de descontos em todas as peças de roupas vendidas à vista, por isso foi calculado um percentual de 10% em cima da estimativa de vendas (à vista) do mês de novembro, para registrar como saída do caixa do negócio. As estimativas de vendas do segundo ano encontram-se no Apêndice E e os cálculos dos custos variáveis de cada mês no Apêndice F, sendo necessário para a projeção do fluxo de caixa do segundo ano que está no Apêndice G, que teve como outras despesas registradas nas saídas do primeiro mês o valor das sacolas, etiquetas, cartões, sacos para presente e adesivos (total de R\$ 513,80) e o valor dos custos com as estratégias de marketing (total de R\$ 273,00) para o segundo ano.

## 6.5.4 Demonstrativo de Resultados

Tabela 22 – Estimativa do demonstrativo de resultados

Descrição	Valor (R\$)
<b>1. Receita Total com Vendas</b>	43619,00
<b>2. Deduções e abatimentos</b>	772,46
(-) Impostos	584,40
(-) descontos	188,06
<b>3. Receita operacional líquida (1 - 2)</b>	42846,54
<b>4. Custos Operacionais - CMV</b>	19460,00
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	19460,00
<b>5. Lucro operacional bruto (3 - 4)</b>	23386,54
<b>6. Despesas operacionais</b>	7449,86
(-) despesas administrativas	1040,76
(-) despesas com vendas	6409,10
<b>7. Lucro Operacional (5 - 6)</b>	15936,68
<b>8. Participações</b>	13085,70
(-) Pró-labore	13085,70
<b>9. Lucro líquido do exercício (7 - 8)</b>	2850,98

Fonte: Autora (2018).

De acordo com a projeção do demonstrativo de resultados, o total da receita com vendas do primeiro ano da boutique resultou em R\$ 43619,00 e o lucro líquido do exercício em R\$ 2850,98. A estimativa do demonstrativo de resultados do 2º ano da empresa encontra-se no APÊNDICE H.

A tabela 23 informa a estimativa do faturamento dos dois primeiros anos da boutique:

Tabela 23 - Estimativa do faturamento do 1º e 2º ano da boutique

Mês	1º Ano		2º Ano	
	Quantidade de peças de roupas vendidas	Receita mensal	Quantidade de peças de roupas vendidas	Receita mensal
Janeiro	60	3086,00	82	4131,00
Fevereiro	65	3307,00	82	4131,00
Março	65	3307,00	82	4131,00
Abril	68	3430,00	85	4239,00
Maiο	75	3731,00	90	4485,00
Junho	70	3500,00	85	4239,00
Julho	73	3641,00	88	4407,00

Tabela 23 - Estimativa do faturamento do 1º e 2º ano da Boutique (Continuação)

Agosto	70	3500,00	85	4239,00
Setembro	70	3500,00	85	4239,00
Outubro	73	3641,00	85	4239,00
Novembro	83	4179,00	90	4485,00
Dezembro	95	4797,00	105	5275,00
<b>Total</b>	<b>867</b>	<b>43619,00</b>	<b>1044</b>	<b>52240,00</b>

Fonte: Autora (2018).

A tabela 23 apresenta as estimativas de vendas de cada mês dos primeiros dois anos da boutique, que foram elaboradas com base nos períodos sazonais. Os meses que tem a previsão de faturar mais, são aqueles que possuem datas comemorativas que acabam colaborando para o aumento das vendas, como maio (mês do dia das mães), novembro (*black friday*, levando em consideração os descontos que a boutique irá oferecer) e dezembro (mês do natal). As estimativas de vendas detalhadas de cada mês estão nos Apêndices C e E.

#### 6.5.5 Indicadores de Viabilidade

Essa seção apresenta os cálculos de cada indicador de viabilidade do negócio, que são: ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno.

##### 6.5.5.1 Ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável} \div \text{receita total})}$$

$$PE = \frac{1625,16}{1 - (19494,80 \div 43619,00)} = 2954,84$$

Com o cálculo do ponto de equilíbrio é possível chegar à conclusão de que quando a empresa faturar R\$ 2954,84 ela não vai está lucrando e nem tendo prejuízo, ou seja, para que ela obtenha lucro o valor de sua receita deve ser maior que R\$ 2954,84.

#### 6.5.5.2 Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{investimento total}} \times 100 = \frac{2850,98}{5834,97} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 48,86\% \text{ ao ano}$$

De acordo com o cálculo da rentabilidade é possível concluir que a cada ano a empreendedora irá recuperar 48,86% do valor total investido, através dos lucros obtidos na boutique.

#### 6.5.5.3 Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{receita total}} \times 100 = \frac{2850,98}{43619,00} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 6,54\% \text{ ao ano}$$

O resultado da lucratividade da empresa foi de 6,54% ao ano, o que significa o percentual do lucro da empresa em cima do que foi vendido durante o seu primeiro ano.

#### 6.5.5.4 Prazo de retorno

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{\text{investimento total}}{\text{lucro líquido}} = \frac{5834,97}{2850,98}$$

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = 2,05 \text{ anos}$$

O cálculo do prazo de retorno informa que depois de 2,05 anos da empresa ter iniciado suas atividades, ela irá recuperar o valor total do que foi investido, através de seus lucros.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como proposta elaborar um Plano de Negócios para avaliar a viabilidade e investimentos necessários para a implantação do *E-commerce* Cecília Boutique.

Para a construção do plano de negócios da referida empresa foi necessário a realização de etapas, sendo a primeira delas a aplicação da entrevista semi-estruturada em profundidade com a empreendedora. Outro passo fundamental foi a definição da missão, visão e valores, que foi o primeiro objetivo específico da pesquisa a ser cumprido.

Com base nas informações obtidas na entrevista aplicada foi possível o desenvolvimento dos planos de marketing, operacional e financeiro do *e-commerce* Cecília Boutique, sendo o segundo objetivo específico a ser alcançado.

Ao decorrer da pesquisa foram apresentadas projeções financeiras acerca do *e-commerce* Cecília Boutique, proporcionando uma análise da viabilidade econômica e financeira da loja virtual, resultando no cumprimento do terceiro objetivo específico da pesquisa.

Através da construção do plano de negócios da empresa estudada, foi possível chegar à conclusão de que a Cecília Boutique trata de uma microempresa classificada como MEI e que o seu investimento não será alto totalizando em R\$ 5834,97, mas mesmo diante dessas características pensando em cada detalhe da empresa, não foi uma tarefa fácil a elaboração do plano de negócios, isso acontece porque todo empreendimento independente do seu tamanho, sendo físico ou virtual, enfim de suas características, antes de inserido no mercado precisa de atenção em cada detalhe que o envolve, o que não é algo tão simples de se fazer.

O canal de vendas da Cecília Boutique é o *instagram*, para aproveitar as oportunidades que essa ferramenta vem trazendo aos empreendedores, já que tornou-se uma das mais utilizadas na atualidade, e o número de negócios que funcionam através dela só tem crescido também. A empresa virtual dará início a suas atividades no mês de janeiro de 2019, atuando no ramo da moda oferecendo peças de roupas femininas, e com o intuito de ganhar seguidores para chamar atenção de clientes irá contar com estratégias promocionais como: parcerias com influentes digitais, sorteios e descontos.

Com a meta de vender 2 peças de roupas por dia durante o seu primeiro mês, a empresa pretende faturar inicialmente R\$ 3086,00. Conforme as estimativas de vendas mensais a receita do primeiro ano totalizou em R\$ 43619,00 e o lucro líquido em R\$ 2850,98.

Diante dos resultados dos indicadores de viabilidade do negócio é possível perceber que a loja virtual precisa faturar a partir de R\$ 2954,84 para obter lucro, menos desse valor terá prejuízos, e com esse valor estará no seu ponto de equilíbrio, sem ter lucros ou prejuízos. Os cálculos da rentabilidade e lucratividade da empresa indicaram que a cada ano a empresa irá recuperar 48,86% do que foi investido, através de seus lucros e o percentual do lucro obtido no seu primeiro ano em cima da receita total do negócio resultou em 6,54%. Com base nas informações fornecidas pelo plano de negócios da Cecília Boutique pode-se dizer que o negócio vai ser viável no mercado de *e-commerce* e que o prazo de retorno do que irá ser investido será de 2,05 anos após a empresa tiver iniciado suas atividades.

A ferramenta plano de negócios é de suma importância para análise de qualquer tipo de empresa que pretende atuar no mercado, pois fornece informações relevantes que ajudam o empreendimento a identificar os passos que deve seguir para alcançar seus objetivos e além disso, a verificar a viabilidade do negócio no mercado. Diante da grande utilidade que essa ferramenta proporciona aos empreendedores, este trabalho pode servir como um auxílio para quem pretende ter uma noção de como criar um plano de negócios para sua empresa, porque ele apresenta os passos necessários para a elaboração de um, mas isso não significa que o jeito que foi feito é o único certo, pois não existe uma estrutura padrão de plano de negócios, para a criação de um é preciso entender as necessidades de cada empresa, que no caso desta pesquisa trata-se de uma virtual, considerada de pequeno porte.

## REFERÊNCIAS

ABCOMM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. 2017. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/estudo-e-commerce-radar-2017/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BANGS JÚNIOR, David H. **Guia prático – planejamento de negócios: criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido**. Tradução Rosa Krausz. São Paulo: Nobel, 2002.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BASTA, Darci et al. **Fundamentos de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BEDÊ, Marco Aurélio. (Coord.). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2008.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como elaborar o plano de negócios**. Barueri: Manole, 2013.

CAMARGO, Camila. **Planejamento Financeiro**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EBIT. Webshoppers. 37. ed. 2018. Disponível em:  
<<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

FALCÃO, Raphael. **10 dicas para promover o seu negócio no *instagram***. Sebrae: Alagoas, 2017. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/10-dicas-para-promover-o-seu-negocio-no-instagram,e11da535c0597510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

FELIPINI, Dailton. **Empreendedorismo na internet**: como agarrar esta nova oportunidade de negócios. São Paulo: Blue Editora, 2013. Disponível em:  
<[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33250428/empreendedorismo\\_web3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527456079&Signature=IR09LO3i4HIGzk%2Bt3oPq1mbE6y4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEmpreendedorismo\\_na\\_Internet.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33250428/empreendedorismo_web3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527456079&Signature=IR09LO3i4HIGzk%2Bt3oPq1mbE6y4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEmpreendedorismo_na_Internet.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence; JOEHNK, Michael D. **Princípios de investimentos**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

HASHIMOTO, Marcos et al. **Práticas de empreendedorismo**: casos e planos de negócios. Rio de Janeiro Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução: Cristina Yamagami. Revisão Técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios passo a passo**: transformando sonhos em negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

MIRANDA, Maria Bernadete. **Direito do consumidor e a troca de produto comprado pela internet**. 2017. Disponível em: <<http://estadodedireito.com.br/direito-consumidor-e-troca-de-produto-comprado-pela-internet/>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

NASCIMENTO, André Ribeiro do; SILVA; Bruna Ferreira da; SANTOS, Gisele Gomes dos. **E-commerce: o melhor caminho no mercado atual**. 2009. 81f. Monografia (Curso de Administração) – Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” mantenedora do Centro Universitário de Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2009. Disponível em: <<http://aberto.univem.edu.br/handle/11077/496>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

NEPOMUCENO, Denise et al. **E-commerce na percepção do empreendedor – uma análise do mercado goiano**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12, 2016, Rio de Janeiro, RJ. Área temática, 2016. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_272.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_272.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2018.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes/13-2013-outros-assuntos/13.8-preciso-ter-contabilidade>> Acesso em: 18 jun. 2018.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes/6-pagamento-de-obrigacoes-mensais>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/temas/quero-ser/formalize-se/O-que-e-ser-um-mei>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2018.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEABRA, Luiz Carlos C. **Loja virtual: planejando seu negócio na internet**. Joinville: Clube de autores, 2012.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2017. **Como o MEI faz a declaração de imposto de renda.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-o-mei-faz-a-declaracao-de-imposto-de-renda,2f48921aaebab510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2017a. **Crise no Brasil: devo abrir meu negócio agora?** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos\\_eventos/crise-no-brasil-devo-abrir-meu-negocio-agora,9ab5d31f6f10b510VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos_eventos/crise-no-brasil-devo-abrir-meu-negocio-agora,9ab5d31f6f10b510VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 03 jun. 2018.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2017b. **Como definir o preço de venda de um produto ou serviço.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-o-preco-de-venda-de-um-produto-ou-servico,cc9836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. 4. ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Eduardo Sá; MONTEIRO, Fátima. **Empreendedorismo e plano de negócio**. 2. ed. rev. e atual. Porto: Vida Económica, 2014.

SILVA, S. F. DA; BARROS, L. Marketing digital: o uso do *Instagram* na divulgação do evento O Maior São João do Mundo em Campina Grande – PB. **Temática**. v. 11, n. 11, p. 103, nov. 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/26512/14214>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

SPERK, Arthur. **Plano de negócios para um e-commerce de eletrônicos**. 2011. 67f. Monografia (Curso de Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/39219>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA A EMPREENDEDORA  
DA EMPRESA VIRTUAL CECÍLIA BOUTIQUE**

<b>1. ASPECTOS GERAIS SOBRE O EMPREENDIMENTO</b>
Dados do empreendedor e da empresa.
Qual o setor de atividade da empresa e o seguimento? Porque optou por esse seguimento?
Qual a razão de existência da sua empresa? Como a vê no futuro? Quais os valores que ela deseja seguir?
Qual será a sua forma jurídica, ou seja, como ela será tratada pela lei?
<b>2. ASPECTOS SOBRE O PLANO DE MARKETING</b>
Quais os clientes que sua empresa pretende alcançar? Sexo, faixa etária, localização, etc.
Você sabe quem são os fornecedores e concorrentes da empresa? Quem são eles?
Você conhece os pontos fortes e fracos da empresa? E quanto as ameaças e oportunidades?
Quais serão os produtos oferecidos pela loja? Você tem noção do preço de venda de cada um?
Como os produtos chegarão até seus clientes e como vai ser a divulgação deles?
<b>3. ASPECTOS SOBRE O PLANO OPERACIONAL</b>
De que forma serão realizadas as operações necessárias (contato com os clientes, entregas, compra de mercadorias, etc.) para o funcionamento da empresa?
<b>4. ASPECTOS SOBRE O PLANO FINANCEIRO</b>
Qual a média do valor que você pode investir na loja? Qual a fonte de recursos para o investimento?
Quais os recursos necessários (máquinas, equipamentos, estratégias promocionais, identidade visual da empresa, etc.) para a abertura do negócio? Você tem noção do valor de cada um?
Qual a porcentagem de lucro que deseja ser obtido em cada produto vendido? E quanto pretende tirar por mês como pagamento das atividades da loja?
Quantos produtos a empresa pretende vender por mês? E qual o valor de compra de cada produto?

**APÊNDICE B - ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO DOS  
EQUIPAMENTOS**

<b>Máquinas e equipamentos</b>	<b>Valor do Bem</b>	<b>Tempo médio de vida útil (em anos)</b>	<b>Valor do bem/tempo médio de vida útil</b>	<b>Depreciação Anual (R\$)</b>	<b>Depreciação Mensal (R\$)</b>
Tablet	670,98	3	670,98/3	223,66	18,64
Máquina de cartão	68,40	3	68,40/3	22,80	1,90
			Total	246,46	20,54

## APÊNDICE C – ESTIMATIVAS DE VENDAS MENSAIS DO 1º ANO DA BOUTIQUE

### FEVEREIRO E MARÇO

	Produto	Quantidade	Valor unitário de compra (R\$)	Valor total de compra (R\$)	Valor unitário de venda (R\$)	Valor Total de venda (R\$)
1	Blusa	7	13,00	91,00	35,00	245,00
2	<i>Cropped</i>	7	10,00	70,00	28,00	196,00
3	<i>Cropped + saia</i>	6	28,00	168,00	60,00	360,00
4	<i>Cropped + short</i>	5	28,00	140,00	60,00	300,00
5	<i>Cropped + calça</i>	5	34,00	170,00	72,00	360,00
6	Vestido	7	24,00	168,00	53,00	371,00
7	Macaquinho	7	20,00	140,00	45,00	315,00
8	Macacão	6	28,00	168,00	60,00	360,00
9	Short	5	20,00	100,00	45,00	225,00
10	Saia	5	20,00	100,00	45,00	225,00
11	Calça	5	33,00	165,00	70,00	350,00
	<b>Total</b>	65	258,00	1480,00	573,00	3307,00

### ABRIL

	Produto	Quantidade	Valor unitário de compra (R\$)	Valor total de compra (R\$)	Valor unitário de venda (R\$)	Valor Total de venda (R\$)
1	Blusa	8	13,00	104,00	35,00	280,00
2	<i>Cropped</i>	8	10,00	80,00	28,00	224,00
3	<i>Cropped + saia</i>	6	28,00	168,00	60,00	360,00
4	<i>Cropped + short</i>	6	28,00	168,00	60,00	360,00
5	<i>Cropped + calça</i>	5	34,00	170,00	72,00	360,00
6	Vestido	7	24,00	168,00	53,00	371,00
7	Macaquinho	7	20,00	140,00	45,00	315,00
8	Macacão	6	28,00	168,00	60,00	360,00
9	Short	5	20,00	100,00	45,00	225,00
10	Saia	5	20,00	100,00	45,00	225,00
11	Calça	5	33,00	165,00	70,00	350,00
	<b>Total</b>	68	258,00	1531,00	573,00	3430,00

### MAIO

	Produto	Quantidade	Valor unitário de compra (R\$)	Valor total de compra (R\$)	Valor unitário de venda (R\$)	Valor Total de venda (R\$)
1	Blusa	10	13,00	130,00	35,00	350,00
2	<i>Cropped</i>	9	10,00	90,00	28,00	252,00
3	<i>Cropped + saia</i>	6	28,00	168,00	60,00	360,00
4	<i>Cropped + short</i>	6	28,00	168,00	60,00	360,00
5	<i>Cropped + calça</i>	5	34,00	170,00	72,00	360,00
6	Vestido	8	24,00	192,00	53,00	424,00
7	Macaquinho	8	20,00	160,00	45,00	360,00
8	Macacão	7	28,00	196,00	60,00	420,00
9	Short	5	20,00	100,00	45,00	225,00
10	Saia	6	20,00	120,00	45,00	270,00
11	Calça	5	33,00	165,00	70,00	350,00
	<b>Total</b>	75	258,00	1659,00	573,00	3731,00

**JUNHO, AGOSTO E SETEMBRO**

	<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário de compra (R\$)</b>	<b>Valor total de compra (R\$)</b>	<b>Valor unitário de venda (R\$)</b>	<b>Valor Total de venda (R\$)</b>
1	Blusa	9	13,00	117,00	35,00	315,00
2	<i>Cropped</i>	8	10,00	80,00	28,00	224,00
3	<i>Cropped + saia</i>	6	28,00	168,00	60,00	360,00
4	<i>Cropped + short</i>	6	28,00	168,00	60,00	360,00
5	<i>Cropped + calça</i>	5	34,00	170,00	72,00	360,00
6	Vestido	7	24,00	168,00	53,00	371,00
7	Macaquinho	7	20,00	140,00	45,00	315,00
8	Macacão	7	28,00	196,00	60,00	420,00
9	Short	5	20,00	100,00	45,00	225,00
10	Saia	6	20,00	120,00	45,00	270,00
11	Calça	4	33,00	132,00	70,00	280,00
	<b>Total</b>	70	258,00	1559,00	573,00	3500,00

**JULHO E OUTUBRO**

	<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário de compra (R\$)</b>	<b>Valor total de compra (R\$)</b>	<b>Valor unitário de venda (R\$)</b>	<b>Valor Total de venda (R\$)</b>
1	Blusa	9	13,00	117,00	35,00	315,00
2	<i>Cropped</i>	9	10,00	90,00	28,00	252,00
3	<i>Cropped + saia</i>	6	28,00	168,00	60,00	360,00
4	<i>Cropped + short</i>	7	28,00	196,00	60,00	420,00
5	<i>Cropped + calça</i>	5	34,00	170,00	72,00	360,00
6	Vestido	8	24,00	192,00	53,00	424,00
7	Macaquinho	7	20,00	140,00	45,00	315,00
8	Macacão	7	28,00	196,00	60,00	420,00
9	Short	5	20,00	100,00	45,00	225,00
10	Saia	6	20,00	120,00	45,00	270,00
11	Calça	4	33,00	132,00	70,00	280,00
	<b>Total</b>	73	258,00	1621,00	573,00	3641,00

**NOVEMBRO**

	<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário de compra (R\$)</b>	<b>Valor total de compra (R\$)</b>	<b>Valor unitário de venda (R\$)</b>	<b>Valor Total de venda (R\$)</b>
1	Blusa	10	13,00	130,00	35,00	350,00
2	<i>Cropped</i>	10	10,00	100,00	28,00	280,00
3	<i>Cropped + saia</i>	7	28,00	196,00	60,00	420,00
4	<i>Cropped + short</i>	7	28,00	196,00	60,00	420,00
5	<i>Cropped + calça</i>	6	34,00	204,00	72,00	432,00
6	Vestido	9	24,00	216,00	53,00	477,00
7	Macaquinho	8	20,00	160,00	45,00	360,00
8	Macacão	8	28,00	224,00	60,00	480,00
9	Short	6	20,00	120,00	45,00	270,00
10	Saia	6	20,00	120,00	45,00	270,00
11	Calça	6	33,00	198,00	70,00	420,00
	<b>Total</b>	83	258,00	1864,00	573,00	4179,00

<b>DEZEMBRO</b>						
	<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário de compra (R\$)</b>	<b>Valor total de compra (R\$)</b>	<b>Valor unitário de venda (R\$)</b>	<b>Valor Total de venda (R\$)</b>
<b>1</b>	Blusa	11	13,00	143,00	35,00	385,00
<b>2</b>	<i>Cropped</i>	11	10,00	110,00	28,00	308,00
<b>3</b>	<i>Cropped + saia</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
<b>4</b>	<i>Cropped + short</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
<b>5</b>	<i>Cropped + calça</i>	7	34,00	238,00	72,00	504,00
<b>6</b>	Vestido	10	24,00	240,00	53,00	530,00
<b>7</b>	Macaquinho	9	20,00	180,00	45,00	405,00
<b>8</b>	Macacão	9	28,00	252,00	60,00	540,00
<b>9</b>	Short	8	20,00	160,00	45,00	360,00
<b>10</b>	Saia	7	20,00	140,00	45,00	315,00
<b>11</b>	Calça	7	33,00	231,00	70,00	490,00
	<b>Total</b>	95	258,00	2142,00	573,00	4797,00

## APÊNDICE D – ESTIMATIVAS DOS CUSTOS VARIÁVEIS MENSIS DO 1º ANO DA BOUTIQUE

### Fevereiro e março

Pró-labore = 30% de 3307,00 = 992,10

Transporte = 65 x 6,20 = 403,00

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
Cartão de Débito	3307,00	10	330,70	1	3,31
Cartão de Crédito (1x)	3307,00	10	330,70	1	3,31
Cartão de Crédito (parcelado)	3307,00	50	1653,50	3,9	64,49
			<b>Total</b>		71,10

### Abril

Pró-labore = 30% de 3430,00 = 1029,00

Transporte = 68 x 6,20 = 421,60

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
Cartão de Débito	3430,00	10	343,00	2,3	7,89
Cartão de Crédito (1x)	3430,00	10	343,00	3,1	10,63
Cartão de Crédito (parcelado)	3430,00	50	1715,00	3,9	66,89
			<b>Total</b>		85,41

### Maio

Pró-labore = 30% de 3731,00 = 1119,30

Transporte = 75 x 6,20 = 465,00

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
Cartão de Débito	3731,00	10	373,10	2,3	8,58
Cartão de Crédito (1x)	3731,00	10	373,10	3,1	11,57
Cartão de Crédito (parcelado)	3731,00	50	1865,50	3,9	72,75
			<b>Total</b>		92,90

**Junho, agosto e setembro**

Pró-labore = 30% de 3500,00 = 1050,00

Transporte = 70 x 6,20 = 434,00

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	3500,00	10	350,00	2,3	8,05
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	3500,00	10	350,00	3,1	10,85
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	3500,00	50	1750,00	3,9	68,25
			<b>Total</b>		87,15

**Julho e outubro**

Pró-labore = 30% de 3641,00 = 1092,30

Transporte = 73 x 6,20 = 452,60

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	3641,00	10	364,10	2,3	8,37
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	3641,00	10	364,10	3,1	11,29
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	3641,00	50	1820,50	3,9	71,00
			<b>Total</b>		90,66

**Novembro**

Pró-labore = 30% de 4179,00 = 1253,70

Transporte = 83 x 6,20 = 514,60

Vendas à vista = 45% de 4179,00 = 1880,55

Desconto = 10% de 1880,55 = 188,06

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	4179,00	5	208,95	2,3	4,81
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	4179,00	5	208,95	3,1	6,48
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	4179,00	45	1880,55	3,9	73,34
			<b>Total</b>		84,62

Diante do desconto de 10% em todas as peças de roupas vendidas à vista em novembro, a estimativa é que nesse mês as vendas à vista aumentem para 45%, a prazo (débito e crédito 1 parcela) caiam para 5% cada e a prazo (cartão de crédito parcelado) diminuam para 45%.

**Dezembro**

Pró-labore = 30% de 4797,00 = 1439,10

Transporte = 95 x 6,20 = 589,00

	<b>Faturamento mensal (R\$)</b>	<b>(%) das vendas</b>	<b>Total do valor vendido (R\$)</b>	<b>Taxa (%)</b>	<b>Total do valor cobrado pela taxa (R\$)</b>
<b>Cartão de Débito</b>	4797,00	10	479,70	2,3	11,03
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	4797,00	10	479,70	3,1	14,87
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	4797,00	50	2398,50	3,9	93,54
			<b>Total</b>		119,45

## APÊNDICE E – ESTIMATIVAS DE VENDAS MENSAIS DO 2º ANO DA BOUTIQUE

### JANEIRO, FEVEREIRO E MARÇO

	Produto	Quantidade	Valor unitário de compra (R\$)	Valor total de compra (R\$)	Valor unitário de venda (R\$)	Valor Total de venda (R\$)
1	Blusa	10	13,00	130,00	35,00	350,00
2	<i>Cropped</i>	10	10,00	100,00	28,00	280,00
3	<i>Cropped + saia</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
4	<i>Cropped + short</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
5	<i>Cropped + calça</i>	6	34,00	204,00	72,00	432,00
6	Vestido	8	24,00	192,00	53,00	424,00
7	Macaquinho	9	20,00	180,00	45,00	405,00
8	Macacão	8	28,00	224,00	60,00	480,00
9	Short	5	20,00	100,00	45,00	225,00
10	Saia	5	20,00	100,00	45,00	225,00
11	Calça	5	33,00	165,00	70,00	350,00
	<b>Total</b>	82	258,00	1843,00	573,00	4131,00

### ABRIL, JUNHO, AGOSTO, SETEMBRO E OUTUBRO

	Produto	Quantidade	Valor unitário de compra (R\$)	Valor total de compra (R\$)	Valor unitário de venda (R\$)	Valor Total de venda (R\$)
1	Blusa	11	13,00	143,00	35,00	385,00
2	<i>Cropped</i>	11	10,00	110,00	28,00	308,00
3	<i>Cropped + saia</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
4	<i>Cropped + short</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
5	<i>Cropped + calça</i>	6	34,00	204,00	72,00	432,00
6	Vestido	8	24,00	192,00	53,00	424,00
7	Macaquinho	9	20,00	180,00	45,00	405,00
8	Macacão	8	28,00	224,00	60,00	480,00
9	Short	6	20,00	120,00	45,00	270,00
10	Saia	5	20,00	100,00	45,00	225,00
11	Calça	5	33,00	165,00	70,00	350,00
	<b>Total</b>	85	258,00	1886,00	573,00	4239,00

### MAIO E NOVEMBRO

	Produto	Quantidade	Valor unitário de compra (R\$)	Valor total de compra (R\$)	Valor unitário de venda (R\$)	Valor Total de venda (R\$)
1	Blusa	12	13,00	156,00	35,00	420,00
2	<i>Cropped</i>	11	10,00	110,00	28,00	308,00
3	<i>Cropped + saia</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
4	<i>Cropped + short</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
5	<i>Cropped + calça</i>	6	34,00	204,00	72,00	432,00
6	Vestido	10	24,00	240,00	53,00	530,00
7	Macaquinho	10	20,00	200,00	45,00	450,00
8	Macacão	9	28,00	252,00	60,00	540,00
9	Short	6	20,00	120,00	45,00	270,00
10	Saia	5	20,00	100,00	45,00	225,00
11	Calça	5	33,00	165,00	70,00	350,00
	<b>Total</b>	90	258,00	1995,00	573,00	4485,00

**JULHO**

	<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário de compra (R\$)</b>	<b>Valor total de compra (R\$)</b>	<b>Valor unitário de venda (R\$)</b>	<b>Valor Total de venda (R\$)</b>
1	Blusa	11	13,00	143,00	35,00	385,00
2	<i>Cropped</i>	11	10,00	110,00	28,00	308,00
3	<i>Cropped + saia</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
4	<i>Cropped + short</i>	8	28,00	224,00	60,00	480,00
5	<i>Cropped + calça</i>	6	34,00	204,00	72,00	432,00
6	Vestido	9	24,00	216,00	53,00	477,00
7	Macaquinho	9	20,00	180,00	45,00	405,00
8	Macacão	8	28,00	224,00	60,00	480,00
9	Short	6	20,00	120,00	45,00	270,00
10	Saia	6	20,00	120,00	45,00	270,00
11	Calça	6	33,00	198,00	70,00	420,00
	<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>258,00</b>	<b>1963,00</b>	<b>573,00</b>	<b>4407,00</b>

**DEZEMBRO**

	<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário de compra (R\$)</b>	<b>Valor total de compra (R\$)</b>	<b>Valor unitário de venda (R\$)</b>	<b>Valor Total de venda (R\$)</b>
1	Blusa	13	13,00	169,00	35,00	455,00
2	<i>Cropped</i>	13	10,00	130,00	28,00	364,00
3	<i>Cropped + saia</i>	9	28,00	252,00	60,00	540,00
4	<i>Cropped + short</i>	9	28,00	252,00	60,00	540,00
5	<i>Cropped + calça</i>	8	34,00	272,00	72,00	576,00
6	Vestido	10	24,00	240,00	53,00	530,00
7	Macaquinho	10	20,00	200,00	45,00	450,00
8	Macacão	9	28,00	252,00	60,00	540,00
9	Short	8	20,00	160,00	45,00	360,00
10	Saia	8	20,00	160,00	45,00	360,00
11	Calça	8	33,00	264,00	70,00	560,00
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>258,00</b>	<b>2351,00</b>	<b>573,00</b>	<b>5275,00</b>

## APÊNDICE F – ESTIMATIVAS DOS CUSTOS VARIÁVEIS MENSIS DO 2º ANO DA BOUTIQUE

### Janeiro, fevereiro e março

Pró-labore = 30% de 4131,00 = 1239,30

Transporte = 82 x 6,20 = 508,40

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	4131,00	10	413,10	2,3	9,50
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	4131,00	10	413,10	3,1	12,81
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	4131,00	50	2065,50	3,9	80,55
			<b>Total</b>		102,86

### Abril, junho, agosto, setembro e outubro

Pró-labore = 30% de 4239,00 = 1271,70

Transporte = 85 x 6,20 = 527,00

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	4239,00	10	423,90	2,3	9,75
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	4239,00	10	423,90	3,1	13,14
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	4239,00	50	2119,50	3,9	82,66
			<b>Total</b>		105,55

### Maio

Pró-labore = 30% de 4485,00 = 1345,50

Transporte = 90 x 6,20 = 558,00

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	4485,00	10	448,50	2,3	10,32
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	4485,00	10	448,50	3,1	13,90
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	4485,00	50	2242,50	3,9	87,46
			<b>Total</b>		111,68

**Julho**

Pró-labore = 30% de 4407,00 = 1322,10

Transporte = 88 x 6,20 = 545,60

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	4407,00	10	440,70	2,3	10,14
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	4407,00	10	440,70	3,1	13,66
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	4407,00	50	2203,50	3,9	85,94
			<b>Total</b>		109,73

**Novembro**

Pró-labore = 30% de 4485,00 = 1345,50

Transporte = 90 x 6,20 = 558,00

Vendas à vista = 45% de 4485,00 = 2018,25

Desconto = 10% de 2018,25 = 201,83

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	4485,00	5	224,25	2,3	5,16
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	4485,00	5	224,25	3,1	6,95
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	4485,00	45	2018,25	3,9	78,71
			<b>Total</b>		90,82

**Dezembro**

Pró-labore = 30% de 5275,00 = 1582,50

Transporte = 105 x 6,20 = 651,00

	Faturamento mensal (R\$)	(%) das vendas	Total do valor vendido (R\$)	Taxa (%)	Total do valor cobrado pela taxa (R\$)
<b>Cartão de Débito</b>	5275,00	10	527,50	2,3	12,13
<b>Cartão de Crédito (1x)</b>	5275,00	10	527,50	3,1	16,35
<b>Cartão de Crédito (parcelado)</b>	5275,00	50	2637,50	3,9	102,86
			<b>Total</b>		131,35

## APÊNDICE G – FLUXO DE CAIXA DO SEGUNDO ANO DA BOUTIQUE

TRIMESTRE	1°			2°		
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
<b>ENTRADAS</b>						
Previsão de recebimento de vendas	4131,00	4131,00	4131,00	4239,00	4485,00	4239,00
Outros recebimentos						
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	4131,00	4131,00	4131,00	4239,00	4485,00	4239,00
<b>SAÍDAS</b>						
Outras despesas	786,80					
Fornecedores	1843,00	1843,00	1843,00	1886,00	1995,00	1886,00
Pró-labore	1239,30	1239,30	1239,30	1271,70	1345,50	1271,70
Taxas (pagamento no cartão)	102,86	102,86	102,86	105,55	111,68	105,55
Transporte para fazer as entregas	508,40	508,40	508,40	527,00	558,00	527,00
Plano de internet	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99
Impostos	48,70	48,70	48,70	48,70	48,70	48,70
Depreciação	20,54	20,54	20,54	20,54	20,54	20,54
Manutenção do equipamento	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Transporte para fazer as compras das mercadorias	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20
Descontos						
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	4615,79	3828,99	3828,99	3925,68	4145,61	3925,68
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	-484,79	302,01	302,01	313,32	339,39	313,32
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	3755,80	3271,01	3573,02	3875,03	4188,35	4527,74
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	3271,01	3573,02	3875,03	4188,35	4527,74	4841,06
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>						
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	3271,01	3573,02	3875,03	4188,35	4527,74	4841,06

TRIMESTRE	3°			4°		
MÊS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>ENTRADAS</b>						
Previsão de recebimento de vendas	4407,00	4239,00	4239,00	4239,00	4485,00	5275,00
Outros recebimentos						
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	4407,00	4239,00	4239,00	4239,00	4485,00	5275,00
<b>SAÍDAS</b>						
Outras despesas						
Fornecedores	1963,00	1886,00	1886,00	1886,00	1995,00	2351,00
Pró-labore	1322,10	1271,70	1271,70	1271,70	1345,50	1582,50
Taxas (pagamento no cartão)	109,73	105,55	105,55	105,55	90,82	131,35
Transporte para fazer as entregas	545,60	527,00	527,00	527,00	558,00	651,00
Plano de internet	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99
Impostos	48,70	48,70	48,70	48,70	48,70	48,70
Depreciação	20,54	20,54	20,54	20,54	20,54	20,54
Manutenção do equipamento	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Transporte para fazer as compras das mercadorias	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20
Descontos					201,83	
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	4075,86	3925,68	3925,68	3925,68	4326,58	4851,28
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	331,14	313,32	313,32	313,32	158,42	423,72
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	4841,06	5172,20	5485,52	5798,84	6112,16	6270,58
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	5172,20	5485,52	5798,84	6112,16	6270,58	6694,30
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>						
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	5172,20	5485,52	5798,84	6112,16	6270,58	6694,30

**APÊNDICE H – PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO  
SEGUNDO ANO DA BOUTIQUE**

<b>Descrição</b>	<b>(R\$)</b>
<b>1. Receita Total com Vendas</b>	52240,00
<b>2. Deduções e abatimentos</b>	786,23
(-) Impostos	584,40
(-) descontos	201,83
<b>3. Receita operacional líquida (1 - 2)</b>	51453,77
<b>4. Custos Operacionais - CMV</b>	23263,00
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	23263,00
<b>5. Lucro operacional bruto (3 - 4)</b>	28190,77
<b>6. Despesas operacionais</b>	9580,27
(-) outras despesas	786,80
(-) despesas administrativas	1040,76
(-) despesas com vendas	7752,71
<b>7. Lucro Operacional (5 - 6)</b>	18610,50
<b>8. Participações</b>	15672,00
(-) Pró-labore	15672,00
<b>9. Lucro líquido do exercício (7 - 8)</b>	2938,50

**ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE USO DE DADOS DA CECÍLIA BOUTIQUE****AUTORIZAÇÃO DE USO DE DADOS**

Declaramos para os devidos fins, que cederemos à pesquisadora **Gisele Reis de Carvalho**, o acesso aos dados da Cecilia Boutique para serem utilizados na pesquisa: Plano de negócios para e-commerce: um estudo de caso sobre a empresa virtual Cecilia Boutique, que está sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Mayana Virginia Viégas Lima.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a), comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo da empresa, das pessoas e/ou das comunidades.

*Gisele Reis de Carvalho*

Gisele Reis de Carvalho

*Mayana Viégas*

Mayana Virginia Viégas Lima

*Ana Cecília Costa Maciel*

Nome/assinatura e carimbo do responsável pela Instituição ou pessoa por ele delegada

São Luis-MA

2018