

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO DE  
PRODUÇÃO DE ARTIGOS PARA BEBÊS**

**Andréa Buhl da Silva**

**Porto Alegre**

**2010**

**Andréa Buhl da Silva**

## **ESTUDO DE VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO DE PRODUÇÃO DE ARTIGOS PARA BEBÊS**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação apresentado ao Departamento  
de Ciências Administrativas da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof. Dra. Marisa Ignez dos  
Santos Rhoden**

**Porto Alegre  
2010**

Andréa Buhl da Silva

## **ESTUDO DE VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO DE PRODUÇÃO DE ARTIGOS PARA BEBÊS**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. ....

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. ....

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. ....

\_\_\_\_\_  
Orientador - Prof. Dr. ....

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Cinco níveis de produto.....	21
Quadro 1: Como os preços são visualizados pelo cliente e pela empresa .....	22
Gráfico 1: Nascimentos por mês.....	36
Figura 2: Ateliê principal .....	70
Figura 3: Ateliê de apoio.....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Níveis do produto .....	39
Tabela 2: Máquinas e equipamentos .....	43
Tabela 3: Móveis e utensílios .....	44
Tabela 4: Processo produtivo - etapas.....	46
Tabela 5: Atribuições dos colaboradores .....	47
Tabela 6: Despesas pré-operacionais.....	49
Tabela 7: Investimento fixo.....	49
Tabela 8: Investimento inicial .....	50
Tabela 9: Projeção de vendas para 2010 e 2011.....	52
Tabela 10: Projeção de custos variáveis para 2010 e 2011.....	53
Tabela 11: Depreciação acumulada.....	54
Tabela 12: Despesas administrativas.....	55
Tabela 13: Demonstrativo de resultados do exercício para 2010 e 2011 .....	56
Tabela 14: Demonstrativo de resultados para o período 2010 a 2014 - Cenário pessimista.....	57
Tabela 15: Demonstrativo de resultados para o período 2010 a 2014 - Cenário esperado.....	58
Tabela 16: Demonstrativo de resultados para o período 2010 a 2014 - Cenário otimista .....	59
Tabela 17: Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário pessimista .....	60
Tabela 18: Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário esperado .....	60
Tabela 19: Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário otimista.....	61
Tabela 20: Cálculo do VPL, da TIR e do período de <i>payback</i> .....	62
Tabela 21: Investimento fixo incorporado.....	71
Tabela 22: Estoque inicial de matéria-prima .....	72
Tabela 23: Detalhamento dos fluxos de caixa mensais projetados para 2010 .....	73
Tabela 24: Detalhamento dos fluxos de caixa mensais projetados para 2011 .....	74

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	11
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO</b> .....	<b>12</b>
2.1 A EMPRESA.....	12
2.2 TRABALHOS MANUAIS EM <i>PATCHWORK</i> E <i>QUILT</i> .....	12
2.3 ARTIGOS PARA ENXOVAL DE BEBÊS.....	13
<b>3 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
3.1 EMPREENDEDORISMO E AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES .....	15
3.2 PLANO DE NEGÓCIO .....	15
<b>3.2.1 Definição do negócio</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2.2 Análise estratégica</b> .....	<b>17</b>
3.2.2.1 Missão e visão.....	17
3.2.2.2 Ambiente interno e externo .....	18
<b>3.2.3 Descrição da empresa</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2.4 Produtos e serviços</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2.5 Plano operacional</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2.6 Plano de recursos humanos</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2.7 Plano de marketing</b> .....	<b>20</b>
3.2.7.1 Análise do mercado.....	20
3.2.7.2 Estratégias de Marketing.....	20
3.2.7.2.1 <i>Produto</i> .....	21
3.2.7.2.2 <i>Preço</i> .....	22
3.2.7.2.3 <i>Distribuição</i> .....	22
3.2.7.2.4 <i>Comunicação</i> .....	23
<b>3.2.8 Plano Financeiro</b> .....	<b>23</b>
3.2.8.1 Orçamento de Capital .....	23
3.2.8.2 Estrutura de Capital .....	24
3.2.8.3 Capital de Giro .....	24
3.2.8.4 Fluxo de Caixa .....	24
3.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTO .....	25
<b>3.3.1 Período de payback</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3.2 Valor presente líquido (VPL)</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3.3 Taxa interna de retorno (TIR)</b> .....	<b>26</b>

<b>3.3.4 Taxa mínima de atratividade (TMA)</b> .....	<b>26</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
<b>5 PLANO DE NEGOCIO</b> .....	<b>29</b>
5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	29
5.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	31
<b>5.2.1 Missão e visão</b> .....	<b>31</b>
<b>5.2.2 Ambiente interno e externo</b> .....	<b>32</b>
5.2.2.1 Forças.....	32
5.2.2.2 Fraquezas.....	33
5.2.2.3 Oportunidades .....	33
5.2.2.4 Ameaças.....	34
5.3 PLANO DE MARKETING .....	35
<b>5.3.1 Análise de mercado</b> .....	<b>35</b>
5.3.1.1 Setor.....	35
5.3.1.2 Clientes.....	37
5.3.1.3 Concorrência .....	38
<b>5.3.2 Estratégias de Marketing</b> .....	<b>39</b>
5.3.2.1 Produtos e serviços .....	39
5.3.1.2 Preço .....	41
5.3.1.3 Distribuição.....	41
5.3.1.4 Comunicação.....	42
5.4 PLANO OPERACIONAL .....	43
5.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	47
5.6 PLANO FINANCEIRO .....	48
<b>5.6.1 Investimento inicial</b> .....	<b>48</b>
<b>5.6.2 Projeção de receitas</b> .....	<b>50</b>
<b>5.6.3 Projeção de custos variáveis</b> .....	<b>52</b>
<b>5.6.4 Depreciação acumulada</b> .....	<b>54</b>
<b>5.6.5 Despesas administrativas</b> .....	<b>54</b>
<b>5.6.6 Demonstrativo de Resultados do Exercício</b> .....	<b>55</b>
<b>5.6.7 Projeção de cenários</b> .....	<b>56</b>
5.7 ANÁLISE DO INVESTIMENTO.....	59
<b>5.7.1 Fluxos de caixa</b> .....	<b>59</b>
<b>5.7.2 Métodos de análise de investimentos</b> .....	<b>61</b>
<b>6 CONCLUSAO</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>65</b>
<b>ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A EMPREENDEDORA</b> .....	<b>67</b>

<b>ANEXO B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM CLIENTES POTENCIAIS ....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO C - LAYOUT .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO D – INVESTIMENTOS FIXOS .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO E – ESTOQUE INICIAL DE MATÉRIA-PRIMA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO F – DETALHAMENTO DOS FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS PARA OS ANOS DE 2010 E 2011 .....</b>	<b>73</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a viabilidade econômica de estruturação de um negócio formal a partir de um *hobby* da empreendedora pela realização de trabalhos manuais com tecidos.

*Hobby* é uma palavra que designa uma “atividade de recreio ou descanso praticada nas horas de lazer” (MICHAELIS, 2009). Ou seja, é um passatempo desenvolvido por um indivíduo ou um grupo de indivíduos enquanto descansam de um trabalho habitual. Pode manifestar-se de diversas formas, como por exemplo a pintura, a culinária, a leitura etc.

A realização de trabalhos manuais em tecidos com frequência inicia-se na busca por um passatempo. Dependendo do trabalho realizado e do público-alvo a ser atingido, o produto pode ser comercializado e a iniciativa pode tornar-se viável economicamente.

A identificação da oportunidade de negócio é o primeiro passo para o início de um negócio. Se, por um lado, o trabalho manual como *hobby* exige dedicação, técnica e criatividade, por outro, para entrar no mercado, é necessário planejamento, profissionalização e visão empreendedora.

A transformação de um *hobby* em um negócio formal traz ainda outros aspectos a serem considerados, como o risco do negócio e as incertezas do mercado. Muitos pequenos negócios fracassam por não considerarem estes fatores. Por esta razão é que há necessidade de estruturar o empreendimento de acordo com as necessidades identificadas junto ao público-alvo e avaliar sua viabilidade econômica antes da realização do investimento.

A realização deste estudo possibilitou o conhecimento aprofundado do mercado local de artigos para bebês, possibilitando a identificação de estratégia de vantagem competitiva a ser adotada para que os resultados econômicos do projeto sejam satisfatórios.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O objeto do presente estudo será um pequeno negócio informal de confecção de artigos em tecidos para decoração, constituído originalmente para a produção de um produto único em grandes quantidades (papais-noéis de pelúcia) no Natal de 2002, com o objetivo de arrecadar fundos para doação a instituições de caridade. O sucesso da iniciativa foi tamanho, que a responsável estendeu às demais datas comemorativas nos anos seguintes, diversificando a produção.

Atualmente, há demanda durante todo o ano – isto possibilita que os lucros sejam destinados a ações sociais e que haja ainda sobras para novos investimentos. Os produtos são variados em usos, cores e tamanhos, abrangendo almofadas, artigos para bebês e crianças, artigos para cozinha, entre outros. Há, em todos os casos, algum nível de personalização do produto, de acordo com a solicitação do cliente e com a criatividade da autora.

Não há prospecção de clientes ou ações de marketing estruturadas. A principal forma de comercialização passa por uma rede informal de vendas, em que amigos e pessoas conhecidas indicam os produtos a possíveis interessados. A participação em feiras e eventos potencializa a ampliação desta rede. Foi iniciada, em 2008, a venda pela *internet*, tendo se demonstrado uma boa estratégia para a apresentação e distribuição dos produtos aos demais estados do país, já que em poucos meses atingiu-se estados do Norte e do Sudeste do país.

Estima-se, a partir da evolução do negócio brevemente descrita e de informações coletadas junto aos atuais clientes, que há espaço para crescimento. O presente projeto tratará da elaboração de um plano de negócios, com foco na avaliação da viabilidade financeira de expansão do negócio, através da produção e comercialização de produtos para enxovais de bebês.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A empreendedora, funcionária celestista de uma empresa de serviços cartoriais, trata o pequeno empreendimento como *hobby*. A realização deste estudo

ocorre, por este motivo, em momento bastante oportuno: no final do ano de 2010, a responsável pelo empreendimento aposentar-se-á e, ciente das dificuldades em manter um bom nível de vida com o salário a ser pago na aposentaria, pretende focar seus esforços na ampliação do negócio e de seus lucros.

O caso estudado alinha-se à premissa de Dornelas (2001). O autor afirma que, para investir em um negócio próprio, é fundamental escolher uma área que esteja intimamente relacionada com o empreendedor, devendo estar de acordo com o seu perfil. O objeto de trabalho deve despertar paixão e grande identificação no empreendedor.

O histórico de crescimento das vendas e a reiterada satisfação manifestada pelos clientes com o produto ofertado possibilitam estimar que há espaço neste mercado para a oferta de bons produtos, desde que se diferenciem da concorrência, agregando valor e encantando o cliente.

### 1.3 OBJETIVOS

O Objetivo Geral deste trabalho é elaborar um Plano de Negócio para um empreendimento de produção de artigos para bebês, a fim de avaliar a sua viabilidade econômico-financeira.

Os Objetivos Específicos são:

- a) elaborar um plano de marketing;
- b) estimar o investimento necessário para o início das atividades;
- c) estruturar os demonstrativos de resultados e os fluxos de caixa projetados;
- d) analisar a viabilidade do projeto através do cálculo de indicadores financeiros.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

### 2.1 A EMPRESA

A empresa estudada produz artigos em tecidos utilizando como técnica o *patchwork*. Buscará a distribuição de produtos para enxoval através do mercado varejista de artigos para bebês, focando o negócio na qualidade e na agilidade de entrega, com o intuito de atender às necessidades do cliente e aos desejos do consumidor final.

### 2.2 TRABALHOS MANUAIS EM *PATCHWORK* E *QUILT*

O *patchwork* é uma técnica de trabalho manual que baseia-se na costura de pedaços de tecidos emendados. Envolve a sobreposição de três camadas de tecido: tampo, enchimento e forro. Para finalizar o trabalho, é feito um acabamento com costura do tipo *quilt*<sup>1</sup>, que une as três camadas.

O trabalho pressupõe o planejamento e a costura visando à formação de padrões artísticos. Além de criatividade e bom gosto, os trabalhos em *patchwork* exigem habilidade, dedicação e ferramentas adequadas.

A técnica pode ser utilizada para a confecção de artigos diversos para cama, mesa, banho, objetos pessoais (como bolsas, carteiras), vestuário, entre outros.

Os primeiros registros do seu uso remetem à época dos egípcios, cuja utilização principal era na confecção de roupas para os faraós. Há registros de uso também na Europa, durante a Idade Média, em artigos de proteção embaixo das armaduras de ferro e em colchas para aquecimento, tendo se espalhado posteriormente para diversos países da Europa como Inglaterra, Alemanha, França e Itália.

---

<sup>1</sup> A palavra *quilt* tem origem no latim (“*culcita*”). Designa uma espécie de colchão ou almofada preenchido com algo macio e quente e usado para se deitar ou cobrir.

A técnica foi trazida à América através dos colonizadores ingleses que se instalaram nos Estados Unidos. Suas mulheres eram incentivadas a realizar trabalhos manuais. No Brasil, foi iniciado o uso do *patchwork* pelos escravos que, com os retalhos das sobras das roupas de seus senhores, confeccionavam cobertas e roupas. Com a imigração européia, o *patchwork* passou a ser mais difundido no país.

No ano de 1846, com a invenção da máquina de costura caseira, a técnica passou a ser feita tanto à máquina quanto à mão<sup>2</sup>. Nos séculos XX e XXI, a indústria têxtil passou a desenvolver estampas e cores especiais para o *patchwork*.

Atualmente, a técnica é muito valorizada, agregando valor e diferenciando os produtos que a adotam. Há, nos Estados Unidos, museus e galerias de arte especializadas no *patchwork*. No Brasil, a técnica reúne fãs e entusiastas. A Associação Brasileira de *Patchwork* e *Quilt* promove cursos e eventos para divulgação dos trabalhos em *patchwork* em todo o Brasil. No Rio Grande do Sul, anualmente é realizado o Festival Brasileiro de *Quilt* e *Patchwork* de Gramado, reunindo pessoas de todo o país interessadas nas tendências da técnica.

### 2.3 ARTIGOS PARA ENXOVAL DE BEBÊS

O mercado de artigos para bebês tem se demonstrado promissor nos últimos anos. Devido às diversas mudanças culturais com origem no ingresso da mulher no mercado de trabalho, as mulheres esperam cada vez mais para ter filhos. Este fator influi em maior disponibilidade de renda para investir no momento de receber o recém-nascido, já que a situação financeira das famílias tende a ser melhor à medida que o tempo passa. Este e outros fatores influenciam diretamente no crescimento do mercado, especialmente quanto aos artigos de alta qualidade e diferenciados.

A fabricação de artigos para enxoval de bebês é classificada, segundo o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas)<sup>3</sup>, conforme segue:

---

<sup>2</sup> Cabe referir que, ainda que realizado com máquinas, o uso da técnica continua sendo caracterizado como trabalho manual, já que a interferência humana no resultado é muito superior se comparada à interferência da máquina.

- a) Seção: Indústrias de transformação
- b) Divisão: Fabricação de produtos têxteis
- c) Grupo: Fabricação de artefatos têxteis, exceto vestuário
- d) Classe: Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico
- e) Subclasse: Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico

Este enquadramento abrange a fabricação de roupas de cama, banho, cozinha etc. (quando não integrada à tecelagem), além da fabricação de travesseiros, edredons, almofadas, cortinas e semelhantes. Este tipo de produto costuma ser elaborado em grande escala, com foco na padronização.

A empresa estudada terá como foco a fabricação de roupas de cama, edredons, almofadas e semelhantes exclusivamente para bebês. A produção será em pequena escala, com o intuito de atender a consumidores exigentes e que buscam diferenciação.

---

<sup>3</sup> Fonte: Comissão Nacional de Classificação de Atividades. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Acesso em: 02 de junho de 2010.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1 EMPREENDEDORISMO E AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Para Dornelas (2001), são 4 as fases do processo empreendedor: 1. identificar e avaliar a oportunidade; 2. desenvolver o plano de negócio; 3. determinar e captar os recursos necessários; e 4. gerenciar a empresa criada. Para que um negócio seja bem sucedido, devem ser reunidos os seguintes elementos: oportunidade de negócio oportuno e apropriado; espírito empreendedor qualificado e motivado; planejamento sólido e bem detalhado do negócio; e capital suficiente para bancar o negócio (CHIAVENATO, 2004).

Dornelas (2001) difere idéias de oportunidades e enfatiza que “uma idéia isolada não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado”. Destaca ainda a importância de o empreendedor atuar em área que já conhece ou que tenha experiência. Para Chiavenato (2004), “o importante é estabelecer um diferencial que revolucione o mercado, sem que seja necessário um desenvolvimento tecnológico específico e caro.”

#### 3.2 PLANO DE NEGÓCIO

Dornelas (2001) define plano de negócios como o documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa, funcionando como ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de um negócio. Para Chiavenato (2004), “o plano de negócios é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.”

O plano de negócios deve contemplar a descrição sobre a organização da empresa, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira, não sendo rígida sua estrutura, já que cada empreendimento tem particularidades e semelhanças (CHIAVENATO, 2004, e DORNELAS, 2001). Bernardi (2008) sugere atenção às seguintes questões que devem ser expressas no plano:

- a) Sobre a empresa: quem somos, o que vamos vender e para quem?
- b) Sobre o mercado: quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa?
- c) Sobre a estratégia: para onde vai a empresa e como fazer para atingir?
- d) Sobre as finanças: quanto será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam?
- e) Sobre as pessoas: qual a capacidade de gestão e conhecimento?
- f) Sobre os riscos: quais são eles?

Dentre as utilidades de um plano de negócio, é possível citar: a) o entendimento e o estabelecimento das diretrizes do negócio; b) o auxílio no gerenciamento e tomada de decisão; c) a avaliação dos aspectos internos e externos, atuais e futuros que impactam no negócio, proporcionando uma visão sistêmica do empreendimento; d) o estabelecimento de uma comunicação interna e externa mais eficaz; e) o auxílio na avaliação dos desdobramentos do negócio; f) a captação de financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.

### **3.2.1 Definição do negócio**

Segundo Chiavenato (2004), é fundamental que o negócio tenha um foco preciso. Para tanto, é necessário defini-lo com muita clareza. Para facilitar esta definição, sugere sejam respondidas as seguintes questões:

- O que produzir?
- Como produzir?
- Onde produzir?



- Quais produtos/serviços? (inclui marca, logotipo, embalagem, qualidade e preço)
- Para quem?
- Em que volume?
- Por qual preço?
- Com quais vantagens únicas?
- Com quais vantagens competitivas?

Já Dornelas (2001), resume as questões-chave em três itens:

1. Em que negócio você está?
2. O que você (realmente) vende?
3. Qual é o seu mercado-alvo?

A definição do negócio deve partir de fora para dentro, ou seja, do ponto de vista do cliente e não do produto/serviço a ser oferecido. Para tanto, deve ser considerado quem é o cliente e o que tem valor para o cliente (CHIAVENATO, 2004).

### **3.2.2 Análise estratégica**

A etapa de análise estratégica do negócio tem como intuito a definição dos rumos do empreendimento, através da descrição da missão, da visão, da análise das forças e fraquezas, das oportunidades e ameaças, das metas e dos objetivos do negócio (DORNELAS, 2001).

#### **3.2.2.1 Missão e visão**

A missão significa a razão de ser da empresa. Busca definir os produtos/serviços (o que a empresa faz), os mercados (para quem faz) e a

tecnologia (como faz), e expressa os valores e as prioridades do negócio (CHIAVENATO, 2004, e DORNELAS, 2001).

A visão explícita aonde a empresa quer chegar em determinado momento futuro. Permite o estabelecimento de objetivos e metas pela empresa (CHIAVENATO, 2004, e DORNELAS, 2001).

### 3.2.2.2 Ambiente interno e externo

A análise do ambiente no qual a empresa está inserida e de suas forças e fraquezas são fundamentais à definição dos objetivos do negócio, pois proporcionarão a identificação da situação da empresa frente aos riscos e oportunidades do mercado (DORNELAS, 2001). Para a identificação das oportunidades e das ameaças a que o empreendimento está exposto, é importante que sejam avaliados fatores relacionados aos cenários demográfico, econômico, tecnológico, político-legal, socio-cultural, além dos fatores relacionados a consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores (DORNELAS, 2001). Esta análise pode ser realizada através da elaboração de uma matriz SWOT, que abrange todos esses aspectos.

### 3.2.3 Descrição da empresa

Na descrição da empresa, devem constar seu histórico, crescimento, faturamento nos últimos anos, razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, entre outros (DORNELAS, 2001).

### **3.2.4 Produtos e serviços**

A descrição dos produtos e serviços deve contemplar a forma de produção, os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes, informações sobre marca e/ou patente, nível de satisfação dos clientes etc (DORNELAS, 2001).

### **3.2.5 Plano operacional**

O plano operacional deve descrever o processo produtivo da empresa. Segundo Chiavenato (2004), é fundamental que haja local adequado, arranjo físico racionalmente estudado, máquinas e equipamentos compatíveis, pessoal capacitado e treinado para a produção e estoque satisfatório de matérias-primas e de produtos acabados. O autor enfatiza que a terceirização de parte do processo produtivo é uma opção para reduzir os custos fixos, transformando-os em variáveis. Assim, a empresa pode focar nos aspectos essenciais do negócio, atingindo redução de custos, aumento de qualidade e flexibilidade. Destaca que, para garantir a produção com a qualidade e produtividade desejadas, a empresa deve fornecer à terceirizada: as especificações do produto/serviço, o conhecimento técnico acumulado, além da assistência técnica necessária.

### **3.2.6 Plano de recursos humanos**

Para Bernardi (2008), o plano de Recursos Humanos deve envolver: a) a definição adequada do perfil das pessoas na organização; b) a definição dos processos de procura e seleção; c) política de treinamento e desenvolvimento; d) política de desenvolvimento e manutenção de um ambiente de envolvimento e participação; e) processo de gestão dos recursos humanos; e f) os investimentos necessários.

### 3.2.7 Plano de marketing

“Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.” (AMA - American Marketing Association, 2005). Para Chiavenato (2004), o marketing corresponde a “todas as atividades da empresa que visam à colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor”, no local, tempo e volume adequados. Seus componentes devem estar sempre orientados à satisfação das necessidades dos clientes.

#### 3.2.7.1 Análise do mercado

Para Chiavenato (2004), “mercado é o local em que as pessoas vendem e compram bens ou serviços” e pode ser físico ou uma região ou zona. A análise de mercado é fundamental na definição da estratégia de abordagem do cliente pela empresa. Devem ser avaliados os seguintes aspectos: segmentação, crescimento do mercado, características e localização do consumidor, sazonalidade da demanda, análise da concorrência (pontos fortes e fracos, número de competidores), participação de mercado de cada um dos players, o alcance (capilaridade) dos canais de distribuição dos competidores, os tipos de produtos que se encontram no mercado, o potencial de compradores, as políticas de preços dos concorrentes, entre outros (DORNELAS, 2001).

#### 3.2.7.2 Estratégias de Marketing

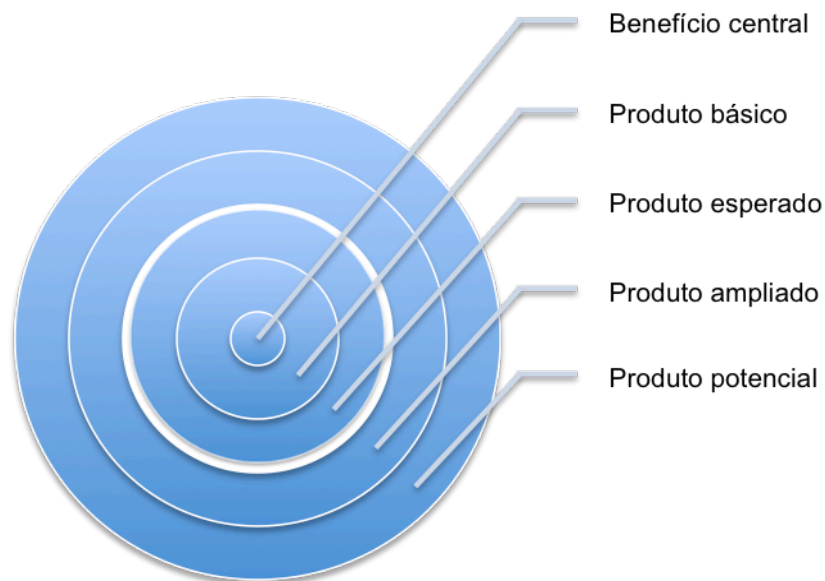
Para definir as estratégias de marketing – que abrangem o composto produto/serviço, preço, distribuição e comunicação - a empresa deve definir seus objetivos de marketing, ou seja, qual é a participação de mercado que pretende

atingir, quanto quer vender, para quem e em qual prazo, quanto quer lucrar, em que segmentos e regiões pretende disponibilizar seu produto, etc (DORNELAS, 2001).

### 3.2.7.2.1 Produto

Segundo Chiavenato (2004), as estratégias relativas ao produto abrangem a sua criação, o seu desenvolvimento e a sua adequação às necessidades do mercado. O design, a marca, a embalagem, a qualidade, a durabilidade, a variedade de produtos e a facilidade de uso são alguns dos atributos que podem ser trabalhados para diferenciar o produto com relação à concorrência.

Para Kotler (2000), no planejamento da oferta, é necessário pensar em cinco níveis de produto, considerando que cada nível agrega mais valor para o cliente. O nível mais fundamental é o benefício central, que é o que o cliente está, de fato, comprando. O quinto e último nível, definido como produto potencial, caracteriza as transformações no produto feitas pela empresa para satisfazer de novas maneiras as necessidades do consumidor, encantando-o e diferenciando a empresa da concorrência. A figura a seguir representa a estratégia proposta por Kotler:



**Figura 1: Cinco níveis de produto**  
Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 417)

### 3.2.7.2.2 Preço

A política de preços viabiliza a criação de demandas, a segmentação do mercado, a definição da lucratividade da empresa e a mudança de penetração do produto no mercado (DORNELAS, 2001). É diferente a percepção e a formação do preço do ponto de vista do cliente e da empresa e deve prevalecer a visão do cliente (DORNELAS, 2001, e CHIAVENATO, 2004), conforme quadro a seguir:

<b>Como o cliente estima o preço</b>	<b>Como a empresa determina o preço</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos desejados pelo cliente</li> <li>- Grau de utilidade do produto/serviço</li> <li>- Grau de qualidade percebida</li> <li>- Valor determinado pela empresa</li> <li>- Nível de serviço e de atendimento</li> <li>- Preço dos similares concorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos almeçados pela empresa</li> <li>- Custos de produção e de vendas</li> <li>- Margem de lucro pretendida</li> <li>- Valor que o cliente atribui</li> <li>- Restrições legais quanto ao preço</li> <li>- Preços fixados pela concorrência</li> </ul>

**Quadro 1: Como os preços são visualizados pelo cliente e pela empresa**

Fonte: Chiavenato (2004, p. 210)

### 3.2.7.2.3 Distribuição

De acordo com Dornelas (2001), decisões sobre os canais de distribuição constituem a forma como a empresa deseja disponibilizar o produto ao cliente. As características do produto/serviço influenciam diretamente na estratégia de distribuição da empresa. A avaliação acerca da adequação do canal ao empreendimento deve abranger aspectos econômicos, de controle e de adaptação e seu gerenciamento eficaz exige a seleção, o treinamento e a motivação dos intermediários (KOTLER, 2000).

#### 3.2.7.2.4 Comunicação

A comunicação em marketing é composta por cinco formas principais: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto (KOTLER, 2000). Kotler (2000) e Bernardi (2008) destacam a importância de adotar um composto integrado de comunicação, reunindo canais diversos e articulados, de acordo com a estratégia de marketing da empresa.

Para Kotler (2000), o desenvolvimento de uma comunicação eficaz abrange oito etapas: a) identificação do público-alvo; b) determinação dos objetivos da comunicação; c) elaboração da mensagem; d) seleção dos canais de comunicação; e) estabelecimento do orçamento de comunicação; f) decisões sobre o mix de comunicação; g) medição dos resultados; e h) gerenciamento do processo de comunicação.

#### 3.2.8 Plano Financeiro

Segundo Chiavenato (2004), o projeto de viabilidade financeira do negócio presta-se a estabelecer a partir de que volume de atividade econômica a empresa se torna viável e lucrativa. Para Dornelas (2001), “não adianta simplesmente ser líder de mercado se o retorno financeiro não compensar o esforço empreendido.”

O plano financeiro deve contemplar, entre outros itens, a definição dos custos, o cálculo do ponto de equilíbrio, a análise do fluxo de caixa e o prazo de retorno do investimento (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2002, CHIAVENATO, 2004, e DORNELAS, 2001).

##### 3.2.8.1 Orçamento de Capital

Ross, Westerfield e Jordan (2002) definem orçamento de capital como “o processo de planejar e gerir investimentos de longo prazo na empresa”. Para os

autores, essas decisões devem levar em conta essencialmente a magnitude, a distribuição no tempo e o risco dos fluxos de caixa futuros.

#### 3.2.8.2 Estrutura de Capital

A estrutura de capital é a combinação entre capital de terceiros e capital próprio que a empresa adota para financiar suas operações (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2002).

#### 3.2.8.3 Capital de Giro

O capital de giro engloba os ativos e passivos a curto prazo da empresa (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2002). Representa a quantidade de dinheiro que a empresa utiliza para movimentar seus negócios (CHIAVENATO, 2004).

#### 3.2.8.4 Fluxo de Caixa

De acordo com Dornelas (2001), “o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor”, pois auxilia no gerenciamento e planejamento das decisões que serão tomadas no dia-a-dia da empresa. Ross, Westerfield e Jordan (2002) consideram que a avaliação de um projeto pode basear-se nos fluxos de caixa incrementais, ou seja, a diferença entre os fluxos de caixa futuros da empresa com o projeto e aqueles sem o projeto.



### 3.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Para Ross *et al* (2002), um bom critério de análise de investimentos deve responder às seguintes questões:

- a) se determinado projeto é um bom investimento; e
- b) havendo mais de um projeto bom, mas sendo possível aceitar apenas um deles, qual deve ser aceito?

A seguir, serão apresentados os três principais métodos adotados para avaliação de investimentos.

#### 3.3.1 Período de *payback*

O período de *payback* é o prazo de retorno do investimento. Utiliza como base o fluxo de caixa. Quanto menor é o período de *payback*, mais atraente deve ser o investimento (DORNELAS, 2001, e ROSS *et al*, 2002).

Ross *et al* (2002) alerta que esta técnica de avaliação apresenta restrições que devem ser cuidadosamente consideradas: não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo e as diferenças de risco entre diferentes investimentos.

#### 3.3.2 Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido é “a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo”. É considerado o critério mais completo para a avaliação de investimentos. Para que o investimento seja considerado vantajoso, o VPL deve ser positivo (ROSS *et al*, 2002).

### **3.3.3 Taxa interna de retorno (TIR)**

A taxa interna de retorno é a taxa de desconto que faz com que o VPL seja nulo. Segundo este critério, um projeto deve ser aceito sempre que a TIR for maior do que o retorno exigido (ROSS *et al*, 2002). É obtida a partir da fórmula do VPL.

### **3.3.4 Taxa mínima de atratividade (TMA)**

A taxa mínima de atratividade é uma taxa de juros que representa o retorno mínimo esperado pelo investidor ao aplicar em um projeto (DAL ZOT, 2006). Deve considerar três fatores principais: a) a rentabilidade esperada para o capital em um investimento diverso do analisado; b) os riscos do negócio; e c) a liquidez do investimento. É utilizada como taxa de desconto para fins de análise das projeções do VPL e da TIR.

## 4 METODOLOGIA

Segundo Yin (2005), a estratégia a ser adotada em um projeto de pesquisa depende: a) do tipo de questão em estudo; b) do grau de controle que o investigador tem sobre os eventos; e c) do foco temporal do evento. Para a obtenção dos objetivos propostos no presente projeto, adotou-se o estudo de caso, que deve ser utilizado para responder a questões do tipo “como” e “por quê”, em que o pesquisador não detém controle sobre os eventos comportamentais e com foco em eventos dentro de seus contextos na vida real (YIN, 2005).

Severino (2002) destaca ainda que “o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo”. No presente trabalho, a significância do estudo prende-se à análise de viabilidade de um empreendimento antes da disponibilização de recursos financeiros para sua implantação, além da estruturação de uma proposta de negócio que torne mais rentável e entrada da empresa no mercado e, por consequência, reduza o seu risco.

Um estudo de caso pode ser realizado de modo exploratório, descritivo ou explanatório. Para a situação estudada, foi utilizada a pesquisa qualitativa – de natureza exploratória. De acordo com Roesch (2005), esta metodologia busca explorar os significados de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a coleta de dados. É baseada em amostras pequenas e possibilita uma maior visão e compreensão aprofundada do problema.

As etapas do trabalho estão descritas a seguir:

### 1. Coleta de dados

Foram realizadas entrevistas com questões abertas, conforme roteiros constantes nos anexos A e B, com as seguintes pessoas-chave: a) a dona do empreendimento, para fins de conhecimento aprofundado do negócio; e b) clientes potenciais, localizados em Porto Alegre (8), Novo Hamburgo (2) e Caxias do Sul (2), totalizando 12 lojas de artigos para bebês pesquisadas, para identificação das suas necessidades e expectativas quanto ao produto ofertado.

Também foram consultadas pessoas que adquiriram produtos do empreendimento que dará origem à Patchbaby (7), a fim de identificar os atributos que influenciaram na compra.

Foi realizada observação direta na empresa pesquisada, possibilitando o acompanhamento da dinâmica do negócio atual ao longo da realização do presente estudo. O método possibilitou o enriquecimento e a validação da coleta de dados, possibilitando o conhecimento da organização pesquisada de forma aprofundada.

As informações sobre os concorrentes foram coletadas através de relatos dos clientes atuais e futuros e da análise de dados disponíveis na *internet*.

## 2. Análise de dados

Após a coleta de dados, foi feita compilação e análise.

Observa-se, quanto a esta etapa, que a proximidade do pesquisador com o evento estudado pode gerar distorções na análise. Por esta razão, ao longo deste projeto, a busca pela imparcialidade foi constante, tendo sido de fundamental relevância para os resultados obtidos.

## 3. Elaboração do plano de negócio

As conclusões obtidas na fase anterior embasaram a elaboração do plano de negócio.

## 4. Análise financeira

A partir do plano de negócio, avaliou-se a viabilidade do negócio através do cálculo de índices e da projeção de demonstrações financeiras.

## 5 PLANO DE NEGOCIO

### 5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A PatchBaby<sup>4</sup> será uma microempresa produtora de artigos em tecidos para enxovais de bebês, com distribuição através do varejo especializado em artigos para recém-nascidos. Atuará com foco no atendimento das necessidades do cliente, com produtos de alta qualidade e agilidade na entrega.

A proposta de empreendimento tem origem em uma experiência bem-sucedida de produção e comercialização de artigos diversos de decoração sem fins lucrativos. Iniciada no ano de 2002, transformou-se em um *hobby* da empreendedora, praticada nos momentos de repouso do seu trabalho.

Todos os anos, a empreendedora e sua família disponibilizavam recursos para doação a crianças carentes e instituições de caridade. Com o intuito de ampliar o montante doado e aproveitar seu interesse no aprendizado de trabalhos manuais, no Natal de 2002, passou a produzir, em seu tempo livre, papais-noéis de tecido para venda e arrecadação de fundos. As vendas foram muito bem-sucedidas, motivando a extensão da iniciativa às demais datas comemorativas ao longo do ano (Páscoa, Dia das Mães, etc.).

A participação em feiras e eventos de artesanato e a divulgação através de rede informal de contatos (amigos, parentes, colegas de trabalho, etc.) possibilitou a ampliação da demanda, que em 2005 passou a ser ininterrupta, desvinculada de datas específicas. O mix de produtos passou a agregar alto grau de personalização e diversificação de acordo com a demanda dos clientes e com a criatividade da autora, variando quanto às funcionalidades, cores, tamanhos, tipo de tecido utilizado, etc. Atualmente, são produzidos os seguintes itens:

a) artigos para bebês: almofada para amamentação, almofadas quadradas, bolsas, edredons de berço, guirlandas, jogos de lençóis, kits para babá, mantas, porta-fraldas, protetores de berço, saias para cama e trocadores;

b) artigos para cozinha: avental, capa para bombona de água, centros de mesa, luvas, panos de prato, puxa-saco, tampas de vaso, toalhas e trilhos de mesa;

---

<sup>4</sup> Nome fictício adotado pela autora, uma vez que a empresa ainda não possui identificação.

- c) artigos para cama: colchas (solteiro e casal), painéis e mantas;
- d) bonecos e bichos de pano (borboleta, cachorro, coelho, coruja, galo, gato, sapo, tartaruga);
- e) enfeites natalinos: papais-noéis de tecido (tamanhos variados), árvore de natal, bota, enfeites de porta, porta-cartões, porta-panetone, saia para árvore;
- f) outros artigos para casa: almofadas em formatos diversos, sachês, peso de porta, tapetes.

No ano de 2008, os produtos foram disponibilizados para venda pela *internet*, em site próprio para produtos de artesanato. Foram efetivadas vendas para estados do Norte e Nordeste do país.

Atualmente, o local de produção é a própria casa da empreendedora. O maquinário abrange equipamentos, móveis e utensílios diversos e de qualidade. Recentemente foi adquirida uma máquina de overloque – que é de suma importância para garantir bons acabamentos nas costuras – e criado um atelier próprio para as atividades, possibilitando maior organização do material. Todas as atividades são realizadas pela responsável pelo negócio.

Nos anos de 2008 e 2009, o faturamento do pequeno negócio alcançou em torno de quatro mil e dez mil reais, respectivamente. Até o mês de maio de 2010, o faturamento apurado foi de R\$ 6.800,00. Como não há contabilidade e as despesas e custos não são controlados de forma estruturada, não é possível aferir o lucro das atividades.

A partir de dados coletados junto à empreendedora, com os esforços atuais de divulgação, de distribuição (com venda direta para o consumidor final) e de produção, o empreendimento parece ter chegado próximo de seu limite de crescimento. Apesar disto, é possível afirmar que a venda de artigos da linha de produtos para bebês tem se demonstrado muito vantajosa. Os investimentos neste tipo de produto por parte do consumidor final são bastante elevados, sendo que a linha de produtos foi responsável por aproximadamente 65% das vendas nos últimos 3 anos.

Com a perspectiva de que o negócio possa contribuir para o incremento da renda familiar a partir da aposentadoria da responsável, a empreendedora vislumbra expandi-lo através da venda para lojas especializadas em artigos para bebês, alterando seu público-alvo e focando seus esforços nesta linha de produtos. A

decisão permitirá, por um lado, o aumento da visibilidade dos produtos e, por outro, um maior direcionamento das ações de marketing.

Tipo de negócio: Trabalhos manuais em tecidos

Ramo de atividade: Artigos para bebês

Técnica utilizada: *Patchwork*

Definição do negócio: A PatchBaby objetiva disponibilizar ao comprador (varejista) artigos artesanais em tecidos para quartos de bebês com materiais e acabamentos de qualidade e prazo de entrega competitivo, de forma a atender às necessidades do consumidor final.

Principais produtos: Almofada para amamentação, almofadas diversas, bolsas, edredons de berço, guirlandas, jogos de lençóis, kits para babá, mantas, porta-fraldas, protetores de berço, saias para cama e trocadores

Principais clientes: Lojas especializadas em artigos para bebês com foco na venda para consumidores com renda média a alta

Estrutura legal: Microempresa

## 5.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 5.2.1 Missão e visão

A razão de ser da empresa foi definida a partir da intenção da dona e da análise do mercado. A PatchBaby tem como missão “Disponibilizar ao comprador varejista artigos artesanais em tecidos para enxovais de bebês, buscando encantar o consumidor final através da qualidade e da personalização.”

Sua visão é: “Ser reconhecida no mercado local de artigos personalizados para bebês pela alta qualidade e pela agilidade no atendimento à demanda.”

## 5.2.2 Ambiente interno e externo

Na análise de ambiente, foram identificadas as variáveis internas e externas que poderão influenciar no sucesso do negócio. Seguem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a que o empreendimento estudado está exposto:

### 5.2.2.1 Forças

- *Qualidade do produto:* É o foco do negócio, sendo preocupação constante da responsável. Na pesquisa realizada junto aos atuais clientes, a alta qualidade percebida foi apontada tanto nos materiais utilizados quanto nos acabamentos do produto final.

- *Prazo de entrega/agilidade:* Atualmente, o prazo de entrega dos produtos varia entre 3 e 10 dias, de acordo com o tamanho da compra e com o local de entrega. Com a reestruturação do negócio, projeta-se um aumento no prazo de entrega médio para 15 dias, devido à estimativa de aumento do volume de vendas. Esse prazo é bastante atrativo, uma vez que o prazo médio de entrega dos concorrentes é de 30 a 40 dias. Será um dos principais fatores de vantagem competitiva da empresa.

- *Disponibilidade de capital para investimento:* A empreendedora possui 20 mil reais para investimento inicial no negócio. Como grande parte dos materiais e equipamentos necessários ao início das atividades já foi adquirida (será realocada do antigo negócio), não haverá desembolso expressivo para a adequação do empreendimento, possibilitando reservas para capital de giro e outros gastos não previstos.

- *Satisfação do cliente:* Observa-se alto grau de satisfação do cliente com os produtos e serviços ofertados atualmente.

- *Habilidade técnica e criatividade da responsável:* A criatividade da autora é fundamental para a criação de artigos diferenciados, que encantam os clientes. Já a habilidade técnica, permite alto grau de qualidade nos acabamentos.



- *Foco no cliente*: Desde a criação, o negócio objetiva atender da forma mais aproximada possível os desejos do cliente, alterando seus produtos e serviços conforme a necessidade identificada no mercado.

#### 5.2.2.2 Fraquezas

- *Divulgação e vendas*: Atualmente, a empreendedora comercializa seus produtos diretamente para o consumidor final. A divulgação é feita através da disponibilização de catálogo de produtos em um site na *internet*, da distribuição de folders e cartões de visita em locais onde possa haver clientes potenciais (mercados de bairro, salões de beleza, consultórios de ginecologistas) e da participação em feiras e eventos de artesanato. Este tipo de divulgação não atinge o novo público-alvo da empresa.

- *Estrutura de produção*: Atualmente, a responsável pelo empreendimento trabalha sozinha. Isso implica em baixa capacidade produtiva. Com o aumento das vendas, este fator influenciará diretamente no aumento do prazo de entrega, o que prejudica uma das principais fontes de vantagem competitiva da empresa.

- *Embalagem*: Os produtos são entregues em sacolas de papelão colorido, sem identificação do seu conteúdo e da marca.

#### 5.2.2.3 Oportunidades

- *Venda para o varejo de artigos para bebês*: Há, no Rio Grande do Sul, dezenas de lojas especializadas em artigos para bebês destinadas a consumidores de alto poder aquisitivo. Segundo a pesquisa realizada com os clientes, estas lojas carecem de fornecedores que ofereçam produtos de qualidade com prazo de entrega competitivo.

- *Distribuição para lojas de artigos complementares*: Além das lojas de artigos para bebês, verifica-se a possibilidade de oferta do produto a lojas de roupas para gestantes.

- *Melhoria das condições financeiras da população:* O crescimento do PIB no país<sup>5</sup> e o aumento dos investimentos em programas sociais vêm melhorando as condições de vida da população nos últimos anos. Com as perspectivas de continuidade de crescimento dos indicadores socio-econômicos, é estimado um aumento no número de famílias com rendas mais altas, aumentando o mercado-alvo do produto ofertado.

- *Importância dos bebês dada pelas famílias:* À medida que é reduzido o número de bebês por família, maior é o valor e a atenção dispensada aos recém-nascidos, o que resulta em maiores gastos em artigos de conforto e mimos para o bebê.

- *Segurança e inovação em artigos para bebês:* Identifica-se a oportunidade de investir na inovação dos produtos, buscando maior conforto e segurança, através de cores e cheiros que atraiam a atenção e acalmem o bebê, tecidos diferenciados com propriedades antialérgicas, etc.

#### 5.2.2.4 Ameaças

- *Adoção de estratégia de verticalização no varejo:* Observou-se, na pesquisa realizada junto a clientes potenciais, que algumas lojas de artigos para bebês têm produção própria dos itens de enxovais disponibilizados no seu comércio. Com isto, atingem menor custo e adequação aos demais requisitos do seu negócio (como qualidade, agilidade, etc.). A adoção massiva desse tipo de estratégia pelas lojas prejudicaria o sucesso do empreendimento estudado, pois reduziria significativamente o potencial de vendas.

- *Inexistência de barreiras de entrada no mercado:* O investimento inicial para a entrada de novos concorrentes no mercado é baixo – em torno de 15 mil reais para a compra de materiais e equipamentos básicos. Além disso, para iniciar a produção, basta adquirir conhecimentos básicos de corte e costura, o que não garantirá a qualidade do produto, mas viabilizará o ingresso no setor.

---

<sup>5</sup> Segundo o IBGE (2010), no primeiro trimestre de 2010, o PIB cresceu 9% comparativamente ao primeiro trimestre de 2009, ficando abaixo apenas da China. As estimativas são de que o país deve terminar o ano com um crescimento total de 7% no PIB.

## 5.3 PLANO DE MARKETING

### 5.3.1 Análise de mercado

#### 5.3.1.1 Setor

Segundo dados do IBGE<sup>6</sup>, no ano de 2008 nasceram 132.730 pessoas no estado, 52.616 delas na Região Metropolitana de Porto Alegre. Estima-se que aproximadamente 19.600 bebês/ano sejam nascidos em faixas salariais superiores a 3 salários-mínimos *per capita*<sup>7</sup>.

Os dados apontam para a tendência de redução do número de nascimentos<sup>8</sup>, especialmente nas famílias com alto poder aquisitivo. Apesar disto, cada vez mais, as mães disponibilizam um investimento significativo para o enxoval do recém-nascido, já que na maioria dos casos o bebê é o único filho do casal, sendo o seu nascimento considerado um momento especial e propício para investimentos.

De acordo com o IBGE<sup>9</sup>, o maior número de nascimentos ocorre no primeiro semestre de cada ano, sendo que no mês de março é registrado o maior número de incidências. O gráfico a seguir demonstra a distribuição de nascimentos ao longo do ano, no período de 1999 a 2004:

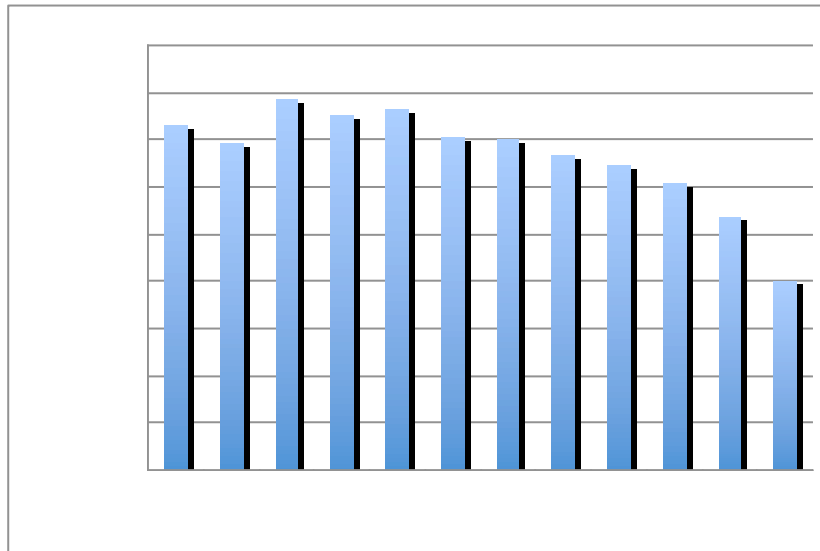
---

<sup>6</sup> Fonte: Evolução dos registros de nascimentos ocorridos no ano, por Grandes Regiões de residência da mãe - 1998-2008, IBGE – 2008.

<sup>7</sup> De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2006), 14,8% das famílias gaúchas possuem rendimentos mensais *per capita* maiores de 3 salários-mínimos, sendo que na Região Metropolitana de Porto Alegre este grupo representa 19,6% da população.

<sup>8</sup> A taxa de fecundidade no Rio Grande do Sul é de 1,8, com tendência de redução (IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005). Ou seja, em média, ao longo do período reprodutivo, as mulheres têm entre 1 e 2 filhos, sendo que o aumento do grau de instrução, relacionado às maiores faixas de renda, reduz a probabilidade de a mulher ter mais filhos.

<sup>9</sup> Fonte: Estatísticas do Registro Civil do IBGE, período de 1999 a 2004



**Gráfico 1: Nascimentos por mês**  
 Fonte: Adaptado de IBGE (2004)

O mercado-alvo do presente estudo será o estado do Rio Grande do Sul<sup>10</sup>, com foco na região metropolitana e nas cidades com grande concentração de famílias com maior poder aquisitivo<sup>11</sup>. Os consumidores finais do produto são pessoas com renda média familiar *per capita* de mais de 3 salários-mínimos. Na maioria dos casos, é a própria gestante que realiza a compra. Em alguns casos, familiares presenteiam o recém-nascido com parte do enxoval.

A partir da pesquisa realizada com clientes atuais e clientes potenciais das lojas-alvo, identificou-se que todas as famílias compram pelo menos um kit básico para o enxoval, abrangendo nove itens: um edredon de berço, um conjunto de protetores de berço, com dois protetores laterais, uma cabeceira e um rolinho, um jogo de lençóis, com lençol de baixo, lençol de cima e fronha e um trocador. O preço médio desse kit no mercado é de R\$ 524,26.

O mercado de artigos para bebês é atendido principalmente por lojas especializadas e por artesãs. As lojas oferecem uma ampla gama de produtos, abrangendo fraldas, chupetas, mamadeiras, carrinhos, banheiras, materiais de higiene, enfeites, lembrancinhas, bolsas, artigos para compor o berço, acessórios, artigos decorativos, além de serviços como lista de chá de fraldas, entre outros.

<sup>10</sup> As vendas atuais pela *internet* demonstram que há demanda em nível nacional. Entretanto, buscando aprofundar a pesquisa de mercado e desenvolver um diferencial competitivo sólido, no início, o foco será o mercado gaúcho.

<sup>11</sup> Para os fins desta pesquisa, foram escolhidas, além de Porto Alegre, 2 das 10 cidades com maior PIB no estado, conforme pesquisa realizada pela FEE (2007).

Segundo informações do Sebrae<sup>12</sup>, normalmente as grávidas fazem a maior parte das compras para o enxoval no sexto ou sétimo mês de gestação e estão cada vez mais atentas à conveniência: preferem comprar o máximo de variedades de produtos no mesmo local. Por esta razão, as lojas possuem uma carteira de clientes volumosa e rentável. Como têm exposição dos produtos, apostam nas vendas não planejadas, por impulso. As artesãs produzem artigos sob encomenda, com foco em lembrancinhas, artigos para enxoval e decoração. A produção é em baixa escala e com maior grau de personalização. Normalmente a divulgação se dá em feiras de artesanato ou por meio de sites na *internet*.

A venda de produtos em kits é uma prática comum no setor, pois são muitos os itens necessários para completar o enxoval do bebê – e pouco tempo para realizar as compras. Os kits permitem a venda casada de produtos e a redução de custos através dos ganhos de escala.

O consumidor final é bastante exigente e busca diferenciação em termos de qualidade e inovação de produtos. Valoriza a agilidade na entrega e a comodidade, razão pela qual tanto as lojas quanto as artesãs oferecem serviços de tel entrega.

### 5.3.1.2 Clientes

Os clientes potenciais da PatchBaby são lojas especializadas em artigos para bebês direcionadas a consumidores finais com renda familiar média a alta. As lojas pesquisadas localizam-se em Porto Alegre, Caxias do Sul e Novo Hamburgo, em bairros de classe média alta.

Quanto à estratégia de marketing de artigos para enxoval, priorizam qualidade em detrimento do preço. Buscam oferecer produtos bem elaborados, bonitos e diferenciados. Estão sempre atentas às novidades do mercado para atender às necessidades do cliente.

Normalmente, quem faz as compras é o próprio dono ou gerente da loja. O preço de compra de um kit básico varia entre 250 e 350 reais. Para produtos

---

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=3845&%5E%5E>. Acesso em: 25 de abril de 2010.

concorrentes ao ofertado pelo empreendimento estudado, as lojas têm uma média de 2 diferentes fornecedores.

Na maioria dos casos, os produtos são expostos na loja – o que atrai a atenção do cliente – e vendidos sob encomenda. O fluxo de vendas mensal médio é de 4 kits básicos por loja. O prazo médio de entrega varia de 30 a 40 dias.

Em geral, a qualidade oferecida pelo mercado agrada aos clientes. Entretanto, maior agilidade na entrega é demandada pelo consumidor final. Este quesito não é atendido pelos fornecedores atuais.

Duas das lojas pesquisadas, ambas localizadas em Porto Alegre, informaram possuir produção própria de artigos para enxoval, adotando o que Kotler (2000) define como um sistema vertical de marketing corporativo, em que estágios sucessivos de produção e distribuição encontram-se sob o comando de um único proprietário. Este tipo de organização permite redução de custos e garantia da qualidade nos produtos ofertados, devido ao domínio de todas as etapas do processo e da compra de matéria-prima diretamente da fábrica.

### 5.3.1.3 Concorrência

Os principais concorrentes do empreendimento são pequenas empresas localizadas na região Sudeste e no estado do Paraná. Fabricam e distribuem para comercialização enxovais, lembrancinhas, artigos para decoração, com foco na produção de artigos diferenciados, com qualidade.

Os concorrentes principais possuem atuação nacional, disponibilizando seus produtos em lojas de diversos estados no país. Vendem sob encomenda ou por consignação. Oferecem catálogo de produtos e sites com espaço para atendimento a lojistas.

A concentração da concorrência no sudeste do país é responsável pelos longos prazos de entrega (em média 30 a 40 dias), o que normalmente não é compatível com as expectativas do cliente final. De acordo com informações prestadas por boa parte dos clientes, os produtores localizados no estado elaboram itens básicos, com foco em simplicidade e padronização, não atendendo à demanda dos consumidores mais exigentes.

Segundo os lojistas, existe portanto grande dificuldade de identificação de fornecedores que ofereçam, ao mesmo tempo, produtos diferenciados e agilidade na entrega.

### 5.3.2 Estratégias de Marketing

#### 5.3.2.1 Produtos e serviços

A linha de produtos ofertada buscará atender às necessidades do consumidor final quanto ao conforto e à segurança para o bebê, através de produtos produzidos com tecidos 100% algodão e alto grau de qualidade, com grau médio de personalização.

Para descrever o produto ofertado, adotou-se os conceitos de níveis de produto de Kotler (2000), conforme tabela a seguir:

**Tabela 1: Níveis do produto (continua)**

Nível de produto	Características
Benefício central	Proteção e conforto do bebê no berço
Produto básico	Mix de produtos: almofada para amamentação, almofadas quadradas, bolsas, edredons de berço, guirlandas, jogos de lençóis (com um lençol de baixo, um lençol de cima e uma fronha), kit para babá (com uma colcha, um rolinho e dois almofadões), mantas, porta-fraldas, kit de protetores de berço (com dois protetores laterais, uma cabeceira e um rolinho), saias para cama e trocadores
Produto esperado	Produtos em tecidos com toque macio, motivos delicados
Produto ampliado	Técnica adotada ( <i>patchwork</i> ), acabamentos de qualidade, agilidade na entrega

**Tabela 1: Níveis do produto (conclusão)**

Produto potencial	Cheiros e cores que atraiam e acalmem o bebê, acabamentos que prezem pela segurança (botões fixados com costura ao invés de colados), tecidos antialérgicos
-------------------	---

Quanto à classificação, o produto ofertado é um bem de compra comparada, ou seja, ao longo do processo de seleção e compra, o cliente avalia e compara com a concorrência em termos de qualidade, preço e modelo (KOTLER, 2000). É caracterizado também como bem heterogêneo, em que há diferenciação de aspectos no produto que podem ser mais importantes do que o preço para o consumidor.

Os produtos serão oferecidos em quatro coleções, renovadas anualmente, com motivos direcionados para meninos, para meninas e neutros. Poderão ser utilizados tecidos lisos, estampados, xadrez, listrados, florais, poás, desenhos geométricos etc. Para o desenho das coleções, serão observadas as tendências de mercado, com o intuito de proporcionar motivos e cortes diferenciados e modernos. Todos os produtos da linha poderão ser confeccionados com o motivo de cada uma das coleções. Além de optar pelo motivo, haverá possibilidade de personalização dos itens quanto a cores (cada coleção terá quatro possibilidades de cores) e tecidos (poderão ser utilizados algodão ou percal). Em alguns itens, também será possível incluir o nome do bebê aplicado.

A técnica adotada será o *patchwork* com aplicações. O *patchwork* é uma técnica baseada na emenda de retalhos de tecidos muito valorizada pelo consumidor final e agrega valor ao produto. As aplicações caracterizarão os motivos das coleções.

Segundo Kotler (2000), os varejistas preferem produtos com marcas, pois facilitam a comercialização dos produtos e a identificação do fornecedor. A marca deve ter relação com o mercado a ser atingido e com os benefícios esperados para o produto. Uma consultoria para desenvolvimento de marca específica para este segmento de produtos será contratada antes do início das atividades da empresa. A



fixação de uma marca requer investimento de longo prazo, especialmente em divulgação, promoção e embalagem (KOTLER, 2000).

Além de identificar a marca, a embalagem envolve o produto e identifica seu conteúdo. Deve ser atraente, fácil de manusear e compatível com o tamanho do produto. Sendo uma das deficiências observadas atualmente, deverá ser objeto de melhoria no início das atividades da empresa. Todos os produtos deverão ser embalados e etiquetados com a marca e informações técnicas do produto.

#### 5.3.1.2 Preço

A estratégia de preços da empresa pode considerar os custos, a demanda de mercado e o preço cobrado pela concorrência (KOTLER, 2000). A PatchBaby buscará, com sua estratégia de precificação, a penetração no mercado, cobrindo os custos fixos e variáveis e oferecendo um preço atrativo, considerando a demanda existente e o valor que o comprador está disposto a pagar pelo produto. O preço do kit básico será de R\$ 300,00. Os demais itens serão precificados com base no custo variável, agregando-se uma margem de contribuição de 60%. Será oferecido desconto de 5% no valor total para itens agregados ao kit básico.

#### 5.3.1.3 Distribuição

O canal de distribuição será de um nível (KOTLER, 2000). A distribuição dos produtos será feita através do varejo especializado em artigos para bebês e produtos complementares (como roupas para gestantes, por exemplo) direcionado a consumidores de renda média a alta, altamente exigentes.

A distribuição será seletiva, ou seja, o produto será disponibilizado em lojas que tenham foco no consumidor-alvo acima descrito, com padrões de qualidade, preço e serviços compatíveis com o produto ofertado e com localização privilegiada – bairros nobres e shopping centers, próximos ao cliente.

A principal vantagem desse canal de distribuição é a conveniência espacial, pois as lojas oferecem variedade de produtos e são facilmente acessíveis (localização). Além disso, a loja viabiliza o contato direto do consumidor final com o produto, favorecendo a visualização da qualidade e as compras não planejadas. Oferecem, ainda, serviços adicionais, como listas para chá de fraldas, teleatendimento, formas de pagamento variadas etc. Todos estes atrativos conduzem o cliente até as lojas especializadas.

Os produtos serão vendidos sob encomenda, com prazo de entrega de 15 dias corridos a partir da data do pedido.

#### 5.3.1.4 Comunicação

Será adotada como principal estratégia de comunicação a venda pessoal através de reuniões com os clientes potenciais, visando apresentar o produto, suas características técnicas, benefícios e diferenciação com relação à concorrência. O esforço de vendas será realizado pela própria empreendedora. Considerou-se que a responsável pelo negócio é a pessoa mais indicada para oferecer seu produto, pois o conhece profundamente e tem condições de descrever com clareza seus benefícios e diferenciais. O contato deverá ser diretamente com o dono da loja ou com o gerente responsável. Este formato possibilitará ainda identificar de forma efetiva as reais necessidades dos clientes.

Para a entrada no mercado, será oferecida a disponibilização de produtos para exposição (um kit básico por loja), sem custo inicial para o varejista, como forma de incentivo para que seja testada a resposta do cliente à oferta. Deverá ser elaborado um catálogo com todas as coleções disponíveis, itens complementares e com as possibilidades de personalização, para utilização na apresentação aos lojistas e para disponibilização nos locais de venda.

A empresa deverá ter site próprio, com apresentação da sua proposta de negócio e de toda a linha de produtos. Uma área para os lojistas possibilitará o registro dos pedidos pelo site e o cadastramento de clientes interessados em comprar da Patchbaby.

A dona do empreendimento deverá participar, sempre que possível, de feiras de artigos para bebês, visando divulgar a marca e identificar novos clientes potenciais.

#### 5.4 PLANO OPERACIONAL

A produção será realizada na casa da empreendedora<sup>13</sup>. Dos 20 cômodos existentes na residência, 2 serão destinados à produção e à armazenagem de matéria-prima.

A técnica utilizada - *patchwork* - é baseada na costura de pedaços de tecidos emendados. Envolve a sobreposição de três camadas: a) tampo, em que os retalhos de tecido são costurados entre si; b) enchimento, que é o material utilizado para dar volume ao trabalho; e c) forro, utilizado para o acabamento. Para finalizar o trabalho, é feita uma costura do tipo *quilt*, que une as três camadas. As aplicações são feitas com tecido e papel-cola e também finalizadas com *quilt*.

As máquinas e equipamentos necessários para início das atividades, por serem adequados ao novo negócio e por estarem em perfeitas condições de uso, serão os mesmos utilizados no empreendimento anterior, conforme tabela a seguir:

**Tabela 2: Máquinas e equipamentos (continua)**

Máquinas e equipamentos	
Descrição	Quantidade
Condicionador de ar	1
Cortador de tecido disco	1
Ferro de passar	1
Notebook	1
Máquina costura reta industrial	1
Máquina fotográfica	1

<sup>13</sup> De acordo com a Lei Complementar nº 128/2008, deve ser solicitado à Prefeitura do município alvará de funcionamento para a microempresa, conforme artigo 7º, parágrafo único, II.

**Tabela 2: Máquinas e equipamentos (conclusão)**

Máquina overloque	1
Máquina quilter	1
Ventilador de teto	2

Além desses itens, deverá ser adquirida uma máquina seladora, para facilitar o fechamento das embalagens.

Serão necessários os móveis e utensílios constantes na tabela a seguir, também incorporados do antigo empreendimento:

**Tabela 3: Móveis e utensílios**

Móveis e utensílios	
Descrição	Quantidade
Base de corte para tecidos	1
Cadeira	1
Caixas organizadoras plásticas	4
Cortador circular de tecido	1
Estantes de ferro	5
Gaveteiro plástico	1
Mesa com gavetas	1
Mesa de corte	1
Mesa sem gavetas	1
Régua de corte	1
Tesouras	7

Uma mesa de corte grande com cadeira deverá ser comprada para completar o mobiliário necessário.

As salas utilizadas para a produção e para a estocagem de matéria-prima serão organizadas de forma que o arranjo facilite o fluxo da produção e a

armazenagem adequada das matérias-primas, conforme figuras constantes no Anexo C.

A matéria-prima utilizada para a produção abrange tecidos (tricoline, e piquet), linhas, fechos, viés, papel cola, plumante e mantas para enchimento. O estoque de matéria-prima será incorporado do empreendimento anterior.

Conforme referido anteriormente, a agilidade na entrega e a qualidade do produto são variáveis fundamentais para o sucesso do empreendimento. Para garantir que estas variáveis estejam presentes, será necessário otimizar o processo produtivo atual, através da adoção das seguintes medidas:

a) Redução, com relação ao formato atual, do grau de personalização do produto, através da criação de coleções específicas, com possibilidade de alteração dos tecidos e cores apenas. Isso possibilitará a redução do tempo disponibilizado aos projetos de 90 para 15 minutos e a extinção da fase de elaboração de moldes, que representa 30 minutos no processo atual. Os moldes serão refeitos apenas quando forem lançadas novas coleções, momento em que serão definidos também os tecidos e cores possíveis para a personalização. A redução do grau de personalização permitirá ainda que alguns processos, como o de medida e corte dos tecidos, sejam feitos de uma só vez para mais de um pedido.

b) Terceirização de parte do processo produtivo: com o aumento da demanda, será necessária a terceirização de parte da produção, visando garantir a agilidade na entrega. Para Chiavenato (2004), dessa forma a empresa tem condições de atentar para os aspectos essenciais do negócio, atingindo redução de custos (através da transformação de custos fixos em variáveis), aumento de qualidade e flexibilidade.

Com a terceirização como alternativa para o aumento da agilidade, será necessária a criação de mecanismos para garantir a manutenção da qualidade, que pode ser diminuída com o novo formato. Foram identificadas as etapas do processo que influem de forma significativa no acabamento do produto final e, portanto, devem necessariamente ser realizadas pela dona. As demais fases poderão ser realizadas por uma costureira parceira no negócio, devidamente treinada para a execução do trabalho. Além dessa medida, foi incluída uma etapa de controle de qualidade ao final do processo produtivo, em que será revisado todo o trabalho, peça a peça, retornando para a produção em caso de identificação de qualquer inadequação com as especificações-padrão.

Com estas alterações relativamente ao processo atual, para a produção de um kit básico, serão desenvolvidas as 8 etapas descritas na tabela a seguir:

**Tabela 4: Processo produtivo - etapas**

Processo produtivo – etapas			
Etapas	Descrição	Duração (em minutos)	Terceirizar?
Projeto	Desenho do projeto (cores e tecidos) de acordo com o pedido	15	Não
Medida e corte dos tecidos	Medida dos tecidos na base de corte de acordo com o projeto; corte dos tecidos com cortador	90	Não
Costura	Primeiro são feitas as costuras reta e overloque. Para aplicações é utilizada a costura de <i>quilt</i> .	200	Sim
Passar	Com ferro a vapor	15	Sim
Corte dos forros e espumas	Conforme medida padrão	20	Sim
Costura dos forros e preenchimento	Com máquina overloque	30	Sim
Controle de qualidade	Revisão dos acabamentos, peça a peça, para verificar manchas, riscos, linhas sem arrematar e etc.	15	Não
Dobrar e acondicionar na embalagem		10	Não
<b>Tempo total</b>		<b>395</b>	

O tempo total de produção de um kit básico será de 395 minutos ou 6 horas e 35 minutos, sendo que 265 minutos (4 horas e 25 minutos) correspondem ao tempo para produção das etapas 3 a 7, que podem ser terceirizadas. O tempo que deverá

ser destinado pela dona do empreendimento à produção de cada kit é de 130 minutos (2 horas e 10 minutos). As etapas passíveis de realização por terceiro serão realizadas por uma costureira. Os demais produtos serão inteiramente elaborados pela própria empreendedora.

Com a proposta de profissionalização e expansão do negócio, a responsável dedicará menos tempo à produção. Mesmo com níveis baixos de vendas no início das atividades, a empreendedora dedicará mais tempo à promoção de vendas e ao relacionamento com o cliente, atuando na produção nas etapas em que é agregado valor ao produto.

Os produtos serão vendidos sob encomenda. Os pedidos deverão ser registrados pela loja no site da empresa. O prazo de entrega, a partir da data do registro no site, será de até 15 dias. A Patchbaby enviará os produtos até a loja mediante telentrega, no caso dos clientes de Porto Alegre, ou pelo Correio, no caso de remessa a outras cidades. Nos dois casos, o produto será entregue na loja, que se responsabilizará por entregar ao consumidor final.

## 5.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Para o desempenho das atividades necessárias à implantação do negócio, serão necessários dois colaboradores – a dona do empreendimento e uma costureira – cujas atribuições estão descritas na tabela abaixo:

**Tabela 5: Atribuições dos colaboradores**

Colaborador	Atribuições
Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerência</li> <li>▪ Relação com fornecedores/compra de matéria-prima</li> <li>▪ Vendas e relacionamento com clientes</li> <li>▪ Desenvolvimento das coleções</li> <li>▪ Elaboração dos moldes</li> <li>▪ Execução das etapas 1, 2, 7 e 8 do processo produtivo</li> <li>▪ Expedição</li> </ul>
Costureira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Execução das etapas 3 a 6 do processo produtivo</li> </ul>

A responsável pela PatchBaby deverá atualizar-se constantemente quanto aos aspectos do negócio (mercado, tendências – referentes a *patchwork* e a artigos para bebês - capacitação em gestão etc.). A participação em cursos, feiras e eventos, além da leitura de jornais e revistas e do contato direto com os clientes, viabilizarão a apreensão dessas informações e conhecimentos estratégicos.

A seleção da costureira, que não terá vínculo empregatício com a Patchbaby, sendo paga por serviços prestados, será realizada através de teste prático e contará com as seguintes etapas:

- a) entrevista;
- b) breve treinamento, com orientação sobre os padrões mínimos de qualidade exigidos pela empresa;
- c) execução efetiva das etapas previstas no processo produtivo a serem terceirizadas;
- d) avaliação do trabalho realizado no item “c”.

## 5.6 PLANO FINANCEIRO

### 5.6.1 Investimento inicial

Para cálculo do investimento inicial, foram considerados os gastos pré-operacionais, o investimento fixo (máquinas, equipamentos, móveis e utensílios), os estoques e o capital de giro.

As despesas pré-operacionais referem-se ao registro da empresa e à estratégia de comunicação a ser adotada. Foram estimadas a partir de consultas ao SEBRAE e a empresas especializadas em comunicação empresarial, conforme tabela a seguir:



**Tabela 6: Despesas pré-operacionais**

Despesas pré-operacionais	
Descrição	Valor
Taxa de registro microempresa	R\$ 34,00 <sup>14</sup>
Consultoria para desenvolvimento de marca e embalagem	R\$ 1.200,00
Desenvolvimento de site	R\$ 1.200,00
Desenvolvimento de catálogo de produtos	R\$ 600,00
Produtos para exposição	R\$ 467,72
Outras despesas com divulgação e vendas	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.001,72</b>

As máquinas e equipamentos, móveis e utensílios adquiridos para utilização no antigo negócio serão incorporados pela empreendedora ao novo empreendimento. Por esta razão, não foram considerados para fins de apuração do investimento fixo. A relação desses itens, com respectivos valores, consta no Anexo D. Na tabela a seguir, estão discriminados os valores dos novos itens a serem adquiridos:

**Tabela 7: Investimento fixo**

Investimento fixo	
Descrição	Valor
<b>Máquinas e equipamentos</b>	
Máquina seladora	R\$ 460,00
<b>Móveis e utensílios</b>	
Mesa de corte grande com cadeira	R\$ 400,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 860,00</b>

<sup>14</sup> Fonte: Sebrae/SP - Quadro Resumo Comparativo sobre as alternativas legais para formalização de um empreendimento. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao\\_empresa/criacao\\_empresa/alternativas\\_formalizacao\\_empreendimento](http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/criacao_empresa/alternativas_formalizacao_empreendimento). Acesso em: 25 de maio de 2010.

O estoque inicial de matéria-prima será incorporado do antigo negócio. No anexo E, estão discriminados os itens estocados. Como a empresa trabalhará sob encomenda, não haverá estoque inicial de produtos acabados.

O capital de giro foi calculado com base na análise do ciclo financeiro dos 12 primeiros meses de atividade. Conforme informações coletadas junto aos clientes, o prazo médio de pagamento por parte das lojas é de 60 dias, valor considerado como prazo médio de recebimento projetado para a PatchBaby. O prazo médio de pagamentos calculado para os últimos seis meses de atividade da empresa foi de 46 dias. Em consulta realizada junto a fornecedores, estimou-se que, com as alterações previstas no negócio, será mantido este índice. Como as vendas serão feitas sob encomenda, o prazo médio de estoques considerado foi zero. Com estes dados, calculou-se o ciclo financeiro (14 dias) e a necessidade de capital de giro (R\$ 2.200,00).

A partir dos itens apurados, é possível projetar o investimento inicial total, conforme tabela abaixo:

<b>Tabela 8: Investimento inicial</b>	
Investimento inicial	
Descrição	Valor
Despesas pré-operacionais	R\$ 4.001,72
Investimento fixo	R\$ 860,00
Estoques	-
Capital de giro	R\$ 2.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7.061,72</b>

### 5.6.2 Projeção de receitas

A estimativa de faturamento foi projetada considerando-se as informações coletadas junto aos clientes acerca dos quantitativos médios comprados/vendidos por mês.

O kit básico - composto pelos itens edredon, jogo de lençóis, protetores de berço e trocador - abrange os principais produtos da linha. Estimou-se, a partir da pesquisa realizada, que este kit será responsável por aproximadamente 70% do faturamento de vendas. Para fins cálculo da projeção de vendas, foi considerado que a participação do kit básico e dos demais produtos será constante, independente do nível de atividade da empresa.

O início das atividades foi projetado para o mês de outubro de 2010, com o intuito de aproveitar o aumento do volume de compras de final de ano e a sazonalidade do mercado de artigos para bebês, já que o maior número de nascimentos ocorre no primeiro semestre do ano e que as mães costumam realizar suas compras com 2 a 3 meses de antecedência do parto. Foi considerado ainda que, historicamente, janeiro e fevereiro são meses de níveis baixos de vendas no comércio, já que os gastos do período são influenciados pelas compras de natal e pelo pagamento de impostos realizados no final do ano. Adicionalmente a estes fatores, grande parte dos consumidores tira férias no período e eventuais compras são antecipadas para novembro/dezembro ou postergadas para março.

Nos 15 primeiros meses (até o final de 2011), o foco das vendas será a cidade de Porto Alegre. A partir de 2012, os esforços serão direcionados também para as cidades do Interior do Estado, iniciando-se por Caxias do Sul e Novo Hamburgo.

Nos meses anteriores ao início das atividades, entre julho e setembro, serão iniciados os contatos e visitas a clientes. Estimou-se que a carteira de clientes crescerá gradualmente nos primeiros 15 meses de atividade, sendo que, no primeiro mês, os produtos estarão disponíveis em 3 diferentes lojas.

Projetou-se que cada cliente venderá ao consumidor final, em média, 2 kits básicos, nos primeiros 2 meses, e entre 2 e 3 no 3º mês. A seguir, é apresentada a projeção de receitas para os três últimos meses de 2010 e para o ano de 2011:

**Tabela 9: Projeção de vendas para 2010 e 2011**

Projeção de vendas – 2010 e 2011						
Mês	Clientes	Kit básico			Outros itens	Valor total
		Quant.	Valor unitário	Valor total		
2010						
Outubro	3	6	R\$ 300,00	R\$ 1.800,00	R\$ 771,43	R\$ 2.571,43
Novembro	4	8	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00	R\$ 1.028,57	R\$ 3.428,57
Dezembro	5	12	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 1.542,86	R\$ 5.142,86
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>R\$ 300,00</b>	<b>R\$ 7.800,00</b>	<b>R\$ 3.342,86</b>	<b>R\$ 11.142,86</b>
2011						
Janeiro	5	8	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00	R\$ 1.028,57	R\$ 3.428,57
Fevereiro	5	8	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00	R\$ 1.028,57	R\$ 3.428,57
Março	6	12	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 1.542,86	R\$ 5.142,86
Abril	6	12	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 1.542,86	R\$ 5.142,86
Maió	6	12	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 1.542,86	R\$ 5.142,86
Junho	6	12	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 1.542,86	R\$ 5.142,86
Julho	7	14	R\$ 300,00	R\$ 4.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 6.000,00
Agosto	7	14	R\$ 300,00	R\$ 4.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 6.000,00
Setembro	7	14	R\$ 300,00	R\$ 4.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 6.000,00
Outubro	7	14	R\$ 300,00	R\$ 4.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 6.000,00
Novembro	8	18	R\$ 300,00	R\$ 5.400,00	R\$ 2.314,29	R\$ 7.714,29
Dezembro	8	20	R\$ 300,00	R\$ 6.000,00	R\$ 2.571,43	R\$ 8.571,43
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>158</b>	<b>R\$ 300,00</b>	<b>R\$ 47.400,00</b>	<b>R\$ 20.314,29</b>	<b>R\$ 67.714,29</b>

### 5.6.3 Projeção de custos variáveis

Para o cálculo dos custos variáveis, foram considerados os gastos com matéria-prima e com serviços de terceiros. O custo atual com materiais para

confeção de um kit básico é de R\$ 193,18. A partir de consulta a fornecedores, estimou-se que, com o aumento das vendas e com a formalização do negócio, haverá uma redução média de 40% no valor total de compras com relação aos valores atuais, fortemente influenciada pela compra de tecidos diretamente dos fabricantes<sup>15</sup>. O custo com serviços de terceiros será de R\$ 40,00 por kit. Os valores projetados para 2010 e 2011 estão discriminados a seguir:

**Tabela 10: Projeção de custos variáveis para 2010 e 2011 (continua)**

Projeção de custos variáveis – 2010 e 2011				
Mês	Matéria-prima		Serviço de terceiros	Total
	Kit básico	Outros produtos		
2010				
Outubro	R\$ 695,45	R\$ 296,70	R\$ 240,00	R\$ 1.232,15
Novembro	R\$ 927,26	R\$ 395,60	R\$ 320,00	R\$ 1.642,87
Dezembro	R\$ 1.390,90	R\$ 593,41	R\$ 480,00	R\$ 2.464,30
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.013,61</b>	<b>R\$ 593,41</b>	<b>R\$ 1.040,00</b>	<b>R\$ 5.339,32</b>
2011				
Janeiro	R\$ 927,26	R\$ 395,60	R\$ 320,00	R\$ 1.642,87
Fevereiro	R\$ 927,26	R\$ 395,60	R\$ 320,00	R\$ 1.642,87
Março	R\$ 1.390,90	R\$ 593,41	R\$ 480,00	R\$ 2.464,30
Abril	R\$ 1.390,90	R\$ 593,41	R\$ 480,00	R\$ 2.464,30
Maio	R\$ 1.390,90	R\$ 593,41	R\$ 480,00	R\$ 2.464,30
Junho	R\$ 1.390,90	R\$ 593,41	R\$ 480,00	R\$ 2.464,30
Julho	R\$ 1.622,71	R\$ 692,31	R\$ 560,00	R\$ 2.875,02
Agosto	R\$ 1.622,71	R\$ 692,31	R\$ 560,00	R\$ 2.875,02
Setembro	R\$ 1.622,71	R\$ 692,31	R\$ 560,00	R\$ 2.875,02
Outubro	R\$ 1.622,71	R\$ 692,31	R\$ 560,00	R\$ 2.875,02

<sup>15</sup> Atualmente, as compras são efetuadas em lojas do centro da cidade, sendo que alguns materiais custam aproximadamente 100% a mais do que o valor cobrado pelos fabricantes. Entretanto, para comprar diretamente destes fornecedores, é necessário volume de compras, além de registro do negócio na junta comercial.

**Tabela 10: Projeção de custos variáveis para 2010 e 2011 (conclusão)**

Novembro	R\$ 2.086,34	R\$ 890,11	R\$ 720,00	R\$ 3.696,45
Dezembro	R\$ 2.318,16	R\$ 989,01	R\$ 800,00	R\$ 4.107,17
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 18.313,46</b>	<b>R\$ 7.813,19</b>	<b>R\$ 6.320,00</b>	<b>R\$ 32.446,65</b>

#### 5.6.4 Depreciação acumulada

Para o cálculo da depreciação, considerou-se uma vida útil para as máquinas e equipamentos de 5 anos e para os móveis e utensílios, de 10 anos, conforme tabela abaixo:

**Tabela 11: Depreciação acumulada**

Descrição	Depreciação acumulada			
	Valor total	Taxa ao ano	Valor anual	Valor mensal
Máquinas e equipamentos	R\$ 9.400,00	20%	R\$ 1.880,00	R\$ 156,67
Móveis e utensílios	R\$ 2.180,00	10%	218,00	R\$ 18,17
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 11.580,00</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 2.098</b>	<b>R\$ 184,83</b>

#### 5.6.5 Despesas administrativas

Como o empreendimento terá sede na residência da empreendedora, as despesas com água, aluguel, energia elétrica, limpeza e manutenção, telefone fixo/celular/*internet* e vigilância devem ser rateadas e contabilizadas parte nas contas da casa, parte na contabilidade do negócio. Considerando que há 20 cômodos na casa e que dois deles serão utilizados pela PatchBaby, os valores mensais dos gastos foram divididos por 10. Para o ano de 2010, além do rateio por cômodos, a despesa foi rateada com relação aos meses de atividade:

**Tabela 12: Despesas administrativas**

Despesas administrativas – 2010 e 2011		
Descrição	Valor	
	2010	2011
Água	R\$ 36,00	R\$ 144,00
Aluguel	R\$ 360,00	R\$ 1.440,00
Despesas com divulgação	R\$ 200,00	R\$ 800,00
Despesas com transportes	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
Energia Elétrica	R\$ 75,00	R\$ 300,00
IPTU	R\$ 45,00	R\$ 180,00
Limpeza e manutenção	R\$ 135,00	R\$ 540,00
Manutenção equipamentos	R\$ 60,00	R\$ 240,00
Material de escritório	R\$ 75,00	R\$ 300,00
Pró-labore	R\$ 4.500,00	R\$ 18.000,00
Seguro imóvel	R\$ 8,75	R\$ 35,00
Telefone fixo/celular/Internet	R\$ 90,00	R\$ 360,00
Vigilância	R\$ 30,00	R\$ 120,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.914,75</b>	<b>R\$ 23.659,00</b>

### 5.6.6 Demonstrativo de Resultados do Exercício

A projeção do Demonstrativo de Resultados considerou o enquadramento da empresa no Simples Nacional. Para Microempresas com faturamento anual de até R\$ 120.000,00, como é o caso do empreendimento estudado, a incidência de impostos é de 4,5% sobre a receita total mensal, excluídas as vendas canceladas e os descontos<sup>16</sup>. A seguir, apresentam-se os demonstrativos para os anos de 2010 e 2011:

<sup>16</sup> Conforme disposto na Lei Complementar nº 123/2006.

**Tabela 13: Demonstrativo de Resultados do Exercício para 2010 e 2011**

Demonstrativo de resultados do exercício – 2010 e 2011		
	2010	2011
Receita bruta de vendas	R\$ 11.142,86	R\$ 67.714,29
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 278,57	R\$ 1.692,86
(=) Receita Líquida de vendas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 5.339,32	R\$ 32.446,65
(=) Resultado operacional bruto	R\$ 5.524,96	R\$ 33.574,78
(-) Despesas operacionais	R\$ 6.439,25	R\$ 25.757,00
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 5.914,75	R\$ 23.659,00
Depreciação acumulada	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00
(=) Resultado operacional antes dos impostos	-R\$ 914,29	R\$ 7.817,78
(-) Provisão para Impostos	R\$ 488,89	R\$ 2.970,96
(=) Resultado líquido	-R\$ 1.403,18	R\$ 4.846,81
<b>Resultado acumulado</b>	<b>-R\$ 1.403,18</b>	<b>R\$ 3.443,63</b>

### 5.6.7 Projeção de cenários

As taxas utilizadas como parâmetro para a projeção dos cenários estão fundamentadas nas estimativas de expansão esperadas para o interior do estado, com base nas informações coletadas junto aos clientes acerca do interesse em adquirir e comercializar os produtos ofertados. No cenário esperado, estimou-se o aumento de 2 clientes ao ano na carteira, a partir de 2012. Com o ingresso no mercado do interior do estado e a manutenção dos clientes já conquistados em Porto Alegre, considerou-se um aumento moderado nas vendas de 10% a cada ano. Para o cenário pessimista, estimou-se um aumento de 5% nas vendas anuais e, para o cenário otimista, um aumento de 20%.

Para projetar os Demonstrativos de Resultados e os Fluxos de Caixa, não foi considerada a inflação. O pró-labore foi fixado conforme as expectativas da dona



do empreendimento em R\$ 1.500 nos anos de 2010 e 2011 e em R\$ 2.000,00 nos anos seguintes.

**Tabela 14: Demonstrativo de Resultados para o período 2010 a 2014 - Cenário pessimista**

Demonstrativo de Resultados para o período de 2010 a 2014 – Cenário pessimista					
	2010	2011	2012	2013	2014
Receita bruta de vendas	R\$ 11.142,86	R\$ 67.714,29	R\$ 71.100,00	R\$ 74.655,00	R\$ 78.387,75
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 278,57	R\$ 1.692,86	R\$ 1.777,50	R\$ 1.866,38	R\$ 1.959,69
(=) Receita líquida de vendas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 69.322,50	R\$ 72.788,63	R\$ 76.428,06
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 5.339,32	R\$ 32.446,65	R\$ 34.068,98	R\$ 35.772,43	R\$ 37.561,05
(=) Resultado operacional bruto	R\$ 5.524,96	R\$ 33.574,78	R\$ 35.253,52	R\$ 37.016,19	R\$ 38.867,00
(-) Despesas operacionais	R\$ 6.439,25	R\$ 25.757,00	R\$ 31.757,00	R\$ 31.757,00	R\$ 31.757,00
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 5.914,75	R\$ 23.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00
Depreciação acumulada	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
(=) Resultado operacional antes dos impostos	-R\$ 914,29	R\$ 7.817,78	R\$ 3.496,52	R\$ 5.259,19	R\$ 7.110,00
(-) Provisão para impostos	R\$ 488,89	R\$ 2.970,96	R\$ 3.119,51	R\$ 3.275,49	R\$ 3.439,26
(=) Resultado líquido	-R\$ 1.403,18	R\$ 4.846,81	R\$ 377,00	R\$ 1.983,70	R\$ 3.670,74
<b>Resultado acumulado</b>	<b>-R\$ 1.403,18</b>	<b>R\$ 3.443,63</b>	<b>R\$ 3.820,64</b>	<b>R\$ 5.804,34</b>	<b>R\$ 9.475,08</b>

**Tabela 15: Demonstrativo de Resultados para o período 2010 a 2014 - Cenário esperado**

Demonstrativo de Resultados para o período de 2010 a 2014 – Cenário esperado					
	2010	2011	2012	2013	2014
Receita bruta de vendas	R\$ 11.142,86	R\$ 67.714,29	R\$ 74.485,71	R\$ 81.934,29	R\$ 90.127,71
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 278,57	R\$ 1.692,86	R\$ 1.862,14	R\$ 2.048,36	R\$ 2.253,19
(=) Receita líquida de vendas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 72.623,57	R\$ 79.885,93	R\$ 87.874,52
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 5.339,32	R\$ 32.446,65	R\$ 35.691,32	R\$ 39.260,45	R\$ 43.186,49
(=) Resultado operacional bruto	R\$ 5.524,96	R\$ 33.574,78	R\$ 36.932,26	R\$ 40.625,48	R\$ 44.688,03
(-) Despesas operacionais	R\$ 6.439,25	R\$ 25.757,00	R\$ 31.757,00	R\$ 31.757,00	R\$ 31.757,00
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 5.914,75	R\$ 23.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00
Depreciação acumulada	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
(=) Resultado operacional antes dos impostos	-R\$ 914,29	R\$ 7.817,78	R\$ 5.175,26	R\$ 8.868,48	R\$ 12.931,03
(-) Provisão para Impostos	R\$ 488,89	R\$ 2.970,96	R\$ 3.268,06	R\$ 3.594,87	R\$ 3.954,35
(=) Resultado líquido	-R\$ 1.403,18	R\$ 4.846,81	R\$ 1.907,19	R\$ 5.273,61	R\$ 8.976,68
<b>Resultado acumulado</b>	<b>-R\$ 1.403,18</b>	<b>R\$ 3.443,63</b>	<b>R\$ 5.350,83</b>	<b>R\$ 10.624,44</b>	<b>R\$ 19.601,12</b>

**Tabela 16: Demonstrativo de Resultados para o período 2010 a 2014 - Cenário otimista**

Demonstrativo de Resultados para o período de 2010 a 2014 – Cenário otimista					
	2010	2011	2012	2013	2014
Receita bruta de vendas	R\$ 11.142,86	R\$ 67.714,29	R\$ 81.257,14	R\$ 97.508,57	R\$ 117.010,29
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 278,57	R\$ 1.692,86	R\$ 2.031,43	R\$ 2.437,71	R\$ 2.925,26
(=) Receita líquida de vendas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 79.225,71	R\$ 95.070,86	R\$ 114.085,03
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 5.339,32	R\$ 32.446,65	R\$ 38.935,98	R\$ 46.723,18	R\$ 56.067,81
(=) Resultado operacional bruto	R\$ 5.524,96	R\$ 33.574,78	R\$ 40.289,73	R\$ 48.347,68	R\$ 58.017,22
(-) Despesas operacionais	R\$ 6.439,25	R\$ 25.757,00	R\$ 31.757,00	R\$ 31.757,00	R\$ 31.757,00
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 5.914,75	R\$ 23.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00
Depreciação acumulada	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
(=) Resultado operacional antes dos impostos	-R\$ 914,29	R\$ 7.817,78	R\$ 8.532,73	R\$ 16.590,68	R\$ 26.260,22
(-) Provisão para Impostos	R\$ 488,89	R\$ 2.970,96	R\$ 3.565,16	R\$ 4.278,19	R\$ 5.133,83
(=) Resultado líquido	-R\$ 1.403,18	R\$ 4.846,81	R\$ 4.967,58	R\$ 12.312,49	R\$ 21.126,39
<b>Resultado acumulado</b>	<b>-R\$ 1.403,18</b>	<b>R\$ 3.443,63</b>	<b>R\$ 8.411,21</b>	<b>R\$ 20.723,70</b>	<b>R\$ 41.850,09</b>

## 5.7 ANÁLISE DO INVESTIMENTO

### 5.7.1 Fluxos de caixa

A seguir, apresenta-se a projeção dos fluxos de caixa para o período analisado:

**Tabela 17: Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário pessimista**

Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário pessimista					
Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo inicial de caixa	R\$ 2.200,00	R\$ 1.321,32	R\$ 8.266,13	R\$ 10.741,14	R\$ 11.015,45
Total de entradas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 69.322,50	R\$ 72.788,63	R\$ 76.428,06
Receita de vendas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 69.322,50	R\$ 72.788,63	R\$ 76.428,06
Total de saídas	R\$ 12.267,47	R\$ 61.174,62	R\$ 68.945,50	R\$ 74.612,31	R\$ 78.897,85
Custo dos produtos vendidos	R\$ 5.339,32	R\$ 32.446,65	R\$ 34.068,98	R\$ 35.772,43	R\$ 37.561,05
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 5.914,75	R\$ 23.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00
Impostos	R\$ 488,89	R\$ 2.970,96	R\$ 3.119,51	R\$ 3.275,49	R\$ 3.439,26
Depreciação	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
Saldo do período	R\$ 796,82	R\$ 6.168,13	R\$ 8.643,14	R\$ 8.917,45	R\$ 8.545,66
Depreciação (+)	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
<b>Fluxo líquido de caixa</b>	<b>R\$ 1.321,32</b>	<b>R\$ 8.266,13</b>	<b>R\$ 10.741,14</b>	<b>R\$ 11.015,45</b>	<b>R\$ 10.643,66</b>

**Tabela 18: Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário esperado**

Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário esperado					
Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo inicial de caixa	R\$ 2.200,00	R\$ 1.321,32	R\$ 8.266,13	R\$ 12.271,33	R\$ 19.642,94
Total de entradas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 72.623,57	R\$ 79.885,93	R\$ 87.874,52
Receita de vendas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 72.623,57	R\$ 79.885,93	R\$ 87.874,52
Total de saídas	R\$ 12.267,47	R\$ 61.174,62	R\$ 70.716,38	R\$ 74.612,31	R\$ 78.897,85
Custo dos produtos vendidos	R\$ 5.339,32	R\$ 32.446,65	R\$ 35.691,32	R\$ 39.260,45	R\$ 43.186,49
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 5.914,75	R\$ 23.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00
Impostos	R\$ 488,89	R\$ 2.970,96	R\$ 3.268,06	R\$ 3.594,87	R\$ 3.954,35
Depreciação	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
Saldo do período	R\$ 796,82	R\$ 6.168,13	R\$ 10.173,33	R\$ 17.544,94	R\$ 28.619,62
Depreciação (+)	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
<b>Fluxo líquido de caixa</b>	<b>R\$ 1.321,32</b>	<b>R\$ 8.266,13</b>	<b>R\$ 12.271,33</b>	<b>R\$ 19.642,94</b>	<b>R\$ 30.717,62</b>

**Tabela 19: Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário otimista**

Fluxo de caixa projetado para o período 2010 a 2014 – Cenário otimista					
Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo inicial de caixa	R\$ 2.200,00	R\$ 1.321,32	R\$ 8.266,13	R\$ 15.331,71	R\$ 29.742,20
Total de entradas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 79.225,71	R\$ 95.070,86	R\$ 114.085,03
Receita de vendas	R\$ 10.864,29	R\$ 66.021,43	R\$ 79.225,71	R\$ 95.070,86	R\$ 114.085,03
Total de saídas	R\$ 12.267,47	R\$ 61.174,62	R\$ 74.258,14	R\$ 82.758,37	R\$ 92.958,64
Custo dos produtos vendidos	R\$ 5.339,32	R\$ 32.446,65	R\$ 38.935,98	R\$ 46.723,18	R\$ 56.067,81
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 5.914,75	R\$ 23.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00	R\$ 29.659,00
Impostos	R\$ 488,89	R\$ 2.970,96	R\$ 3.565,16	R\$ 4.278,19	R\$ 5.133,83
Depreciação	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
Saldo do período	R\$ 796,82	R\$ 6.168,13	R\$ 13.233,71	R\$ 27.644,20	R\$ 50.868,59
Depreciação (+)	R\$ 524,50	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00	R\$ 2.098,00
<b>Fluxo líquido de caixa</b>	<b>R\$ 1.321,32</b>	<b>R\$ 8.266,13</b>	<b>R\$ 15.331,71</b>	<b>R\$ 29.742,20</b>	<b>R\$ 52.966,59</b>

O detalhamento dos fluxos de caixa dos anos de 2010 e 2011 constam no Anexo F.

### 5.7.2 Métodos de análise de investimentos

Foram utilizados, para fins de análise da viabilidade do investimento os métodos do período de *payback*, do valor presente líquido (VPL) e da taxa interna de retorno (TIR). Os métodos foram aplicados com base nos Demonstrativos de Resultados e nos Fluxos de Caixa projetados para os três cenários analisados, considerando-se o período de outubro de 2010 a 2014.

A taxa de desconto utilizada foi calculada com base na rentabilidade esperada para o investimento pela empreendedora, considerando-se o baixo risco do negócio

devido ao baixo capital inicial a ser investido. O valor de 15,375% corresponde a 150% da taxa SELIC corrente no mês de junho de 2010<sup>17</sup>.

**Tabela 20: Cálculo do VPL, da TIR e do período de *payback***

Cálculo do VPL, da TIR e do período de <i>payback</i>			
	Cenários		
	Pessimista	Esperado	Otimista
Investimento inicial	-R\$ 7.061,72	-R\$ 7.061,72	-R\$ 7.061,72
2010	R\$ 1.321,32	R\$ 1.321,32	R\$ 1.321,32
2011	R\$ 8.266,13	R\$ 8.266,13	R\$ 8.266,13
2012	R\$ 10.741,14	R\$ 12.271,33	R\$ 15.331,71
2013	R\$ 11.015,45	R\$ 19.642,94	R\$ 29.742,20
2014	R\$ 10.643,66	R\$ 30.717,62	R\$ 52.966,59
<b>VPL</b>	<b>R\$ 21.628,59</b>	<b>R\$39.089,33</b>	<b>R\$59.768,29</b>
<b>TIR</b>	<b>122,73%</b>	<b>146,34%</b>	<b>169,13%</b>
<b><i>Payback</i></b>	<b>11 meses e 10 dias</b>	<b>11 meses e 10 dias</b>	<b>11 meses e 10 dias</b>

Para todos os cenários projetados (pessimista, esperado e otimista), o valor presente líquido do investimento é positivo, o que torna o projeto viável sob o ponto de vista deste indicador. A taxa interna de retorno é superior a 122,73% em todas as previsões, sendo expressivamente maior do que a taxa mínima de atratividade. O período de *payback* é igual em todas as projeções, já que o retorno do investimento ocorre com menos de 12 meses de atividade, momento em que as condições são iguais para todos os cenários.

<sup>17</sup> Fonte: Taxas. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 14 de junho de 2010.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a viabilidade de expansão de um empreendimento constituído a partir de um passatempo da empreendedora, através da produção e da comercialização de artigos para bebês. A partir das informações coletadas ao longo do estudo, identificou-se a oportunidade de fornecer a lojas especializadas em artigos para bebês produtos para enxovais tendo como diferencial alto grau de qualidade e prazo de entrega competitivo.

Os indicadores financeiros avaliados indicam que nos três cenários projetados o investimento é viável economicamente. Os valores projetados para os fluxos de caixa e para o valor presente líquido são de pequena magnitude. Entretanto, é importante considerar o baixo investimento necessário ao início das atividades (R\$ 7.061,72). Além disto, com os três cenários projetados, são alcançadas as expectativas da empreendedora, que busca complementação de renda, através do recebimento de valor mensal pré-determinado (pró-labore) e eventuais resultados positivos auferidos pelo negócio.

A elevada TIR calculada para o projeto pode ser justificada por um excesso de otimismo nas projeções de receitas, dado que o método de pesquisa utilizado (qualitativa exploratória) busca compreender a percepção do pesquisado quanto ao evento, podendo ser o resultado influenciado por visões distorcidas da realidade. Deve-se considerar ainda que o cálculo da TIR pressupõe que os resultados intermediários do fluxo de caixa do projeto são remunerados por uma taxa de juros igual à própria TIR, ou seja, é considerada uma taxa de reinvestimento do capital, ocasionando, por vezes, distorções na interpretação da real taxa de retorno do investimento.

Apesar dos resultados positivos observados para o projeto, convém aperfeiçoar o estudo através de uma análise mais profunda do mercado no interior do estado, com o intuito de identificar cidades com alta demanda potencial e com pouca oferta. A expansão para outros estados do país também deve ser avaliada como uma possibilidade em estudos futuros, já que identificado interesse pelo produto fora do RS através das vendas pela *internet*. Esta ampliação do estudo pode auxiliar na identificação de uma oportunidade de estruturação do negócio para configurar fonte de renda mais atrativa comparativamente à estudada

(considerando-se os valores absolutos obtidos nos fluxos de caixa e demonstrativos de resultados), já que a empreendedora possui capital disponível para investir em projeto mais audacioso.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central do Brasil. **Taxas**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 14 de junho de 2010.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CONCLA. **Comissão Nacional de Classificação de Atividades**. Disponível em: <[www.cnae.ibge.gov.br/](http://www.cnae.ibge.gov.br/)> Acesso em: 02 de junho de 2010.
- DAL ZOT, Wili. **Matemática Financeira**. 4ª edição. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Fundação de Economia e Estatística. **Produto Interno Bruto (PIB) total e per capita, estrutura do Valor Adicionado Bruto (VAB) e população dos municípios do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/>>. Acesso em: 15 de maio de 2010.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Diversos**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MICHAELIS. **Dicionário online**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 15 de junho de 2010.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei Complementar nº 123/2008**. Disponível em: <<http://www.planato.gov.br/>>. Acesso em: 10 de maio de 2009.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª edição. Ed. Atlas, 2005. São Paulo.
- ROSS, WESTERFIELD e JORDAN. **Princípios de Administração Financeira**. 2. Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Seccional Santa Catarina. **Lojas de artigos para bebês**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=3845&%5E%5E>>. Acesso em: 25 de abril de 2010.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Seccional São

Paulo. **Quadro Resumo Comparativo.** Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao\\_empresa/criacao\\_empresa/alternativas\\_for\\_malizacao\\_empresendimento](http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/criacao_empresa/alternativas_for_malizacao_empresendimento)>. Acesso em: 25 de maio de 2010.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Informe local.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12 de maio de 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23<sup>a</sup> edição. Cortez Editora, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos.** 2<sup>a</sup> edição. Ed. Bookman, 2005.

## ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A EMPREENDEDORA

### I. Quanto ao empreendimento atual:

- a) Como foram iniciadas as atividades?
- b) Como evoluiu o negócio, desde o seu início?
- c) Quais são os produtos elaborados e ofertados?
- d) Que tipo de técnica é adotada?
- e) Quais são as matérias-primas e máquinas necessárias?
- f) Como ocorre o processo de produção?
- g) Qual foi o faturamento registrado nos últimos 3 anos?
- h) Há sazonalidade nas vendas?
- i) Quais são os itens mais vendidos? E os mais rentáveis?
- j) Quais são as ações de divulgação dos produtos?
- k) Qual é o perfil do seu cliente (classe social predominante, sexo, faixa etária, ocupação, cidade e bairro dos clientes)?
- l) Qual é a imagem que a empresa deseja passar para seus clientes?
- m) O que você acha que leva o consumidor a comprar seus produtos ao invés de comprar da concorrência?
- n) Quem são seus principais concorrentes?
- o) Na sua opinião, qual é o diferencial da sua empresa em relação a seus concorrentes?
- p) Quais são os principais custos e despesas atualmente?
- q) Como é calculado o preço final dos produtos?
- r) Quais são as suas atividades no negócio?
- s) Quais as principais forças e fraquezas do empreendimento?

### II. Quanto ao empreendimento futuro:

- a) Como você imagina que o negócio possa ser expandido? Por quê?
- b) O que já foi estudado a respeito?
- c) Quais são suas expectativas de retorno?
- d) Quem serão os principais clientes?
- e) Quem serão os principais concorrentes?

f) Qual é a visão de futuro que você tem para a empresa? Como você acha que o negócio estará daqui a cinco anos?

g) Você acha que a empresa tem condições de crescer no mercado de artigos para bebês? Com quais vantagens competitivas?

## **ANEXO B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM CLIENTES POTENCIAIS**

- I. Que condições são necessárias para fornecer para a loja?
- II. Quantos fornecedores de produtos para enxoval a loja possui?
- III. Os fornecedores atuais atendem às necessidades da empresa?
- IV. Há possibilidade/interesse em realizar negócios com novos fornecedores?
- V. Qual é o foco da loja (qualidade, agilidade na entrega, atendimento, preço)?
- VI. Qual é a sua percepção acerca das expectativas do consumidor quanto a este tipo de produto?
- VII. Qual é a quantidade estimada mensal de vendas do produto (kit básico)?
- VIII. Qual é o preço médio de compra do produto (kit básico)?

## ANEXO C – LAYOUT



Figura 2: Ateliê principal

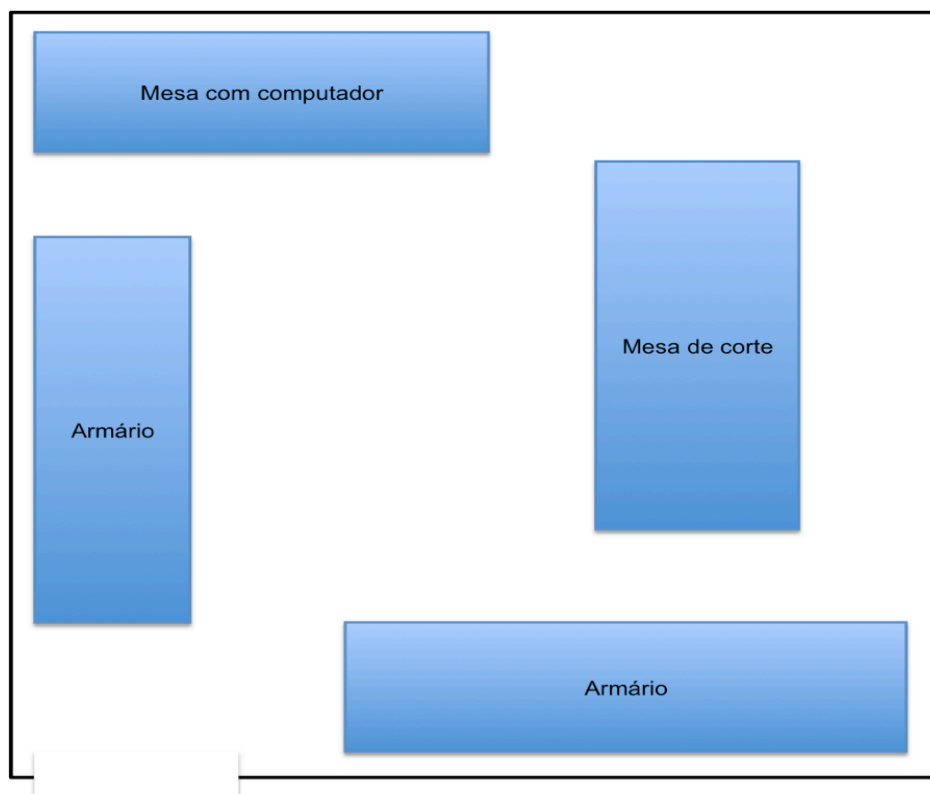


Figura 3: Ateliê de apoio

## ANEXO D – INVESTIMENTOS FIXOS

**Tabela 21: Investimento fixo incorporado**

Investimento fixo incorporado			
Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
<b>Máquinas e equipamentos</b>			
Condicionador de ar	1	1.300,00	1.300,00
Cortador de tecido disco	1	390,00	390,00
Ferro de passar	1	60,00	60,00
Impressora	1	300,00	300,00
Máquina costura reta industrial	1	990,00	990,00
Máquina fotográfica	1	300,00	300,00
Máquina overloque	1	1400,00	1400,00
Máquina quilter	1	1200,00	1200,00
Notebook	1	2400,00	2400,00
Telefone	1	100,00	100,00
Ventilador de teto	2	250,00	500,00
<b>Total</b>			<b>8.940,00</b>
<b>Móveis e utensílios</b>			
Armários	2	150,00	300,00
Base de corte para tecidos	1	200,00	200,00
Cadeira	1	100,00	100,00
Caixas organizadoras plásticas	4	20,00	80,00
Cortador circular de tecido	1	60,00	60,00
Estantes de ferro	5	100,00	500,00
Gaveteiro plástico	1	100,00	100,00
Mesa com gavetas	1	100,00	100,00
Mesa de corte	1	100,00	100,00
Mesa sem gavetas	1	100,00	100,00
Régua de corte	1	70,00	70,00
Tesouras	7	10,00	70,00
<b>Total</b>			<b>1.780,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>10.720,00</b>

## ANEXO E – ESTOQUE INICIAL DE MATÉRIA-PRIMA

**Tabela 22: Estoque inicial de matéria-prima**

Estoque inicial de matéria-prima			
Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Tecidos (tricoline,Plusch,Oxford)	50mt	R\$ 8,90	R\$ 445,00
Aviamentos diversos			R\$ 200,00
Plumante	20pc	R\$ 10,00	R\$ 200,00
Manta termobonding grossa	30mt	R\$ 3,59	R\$ 107,70
Manta termobonding fina	45mt	R\$ 1,32	R\$ 59,40
Tricoline tokyo	62,5mt	R\$ 3,50	R\$ 218,75
Tricoline lisa	10mt	R\$ 7,53	R\$ 75,35
Oxford lisa	3mt	R\$ 3,30	R\$ 9,90
Piquet	3mt	R\$ 35,00	R\$ 105,00
Tecidos diversos			R\$ 2.077,54
Outros tecidos e aviamentos			R\$ 471,36
<b>Total</b>			<b>R\$ 3.970,00</b>



## ANEXO F – DETALHAMENTO DOS FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS PARA OS ANOS DE 2010 E 2011

**Tabela 23: Detalhamento dos fluxos de caixa mensais projetados para 2010**

Fluxo de caixa projetado para 2010			
Descrição	Out	Nov	Dez
Saldo inicial de caixa	R\$2.200,00	R\$1.408,50	R\$1.004,40
Total de entradas	R\$2.507,14	R\$3.342,86	R\$5.014,29
Receita líquida de vendas	R\$2.507,14	R\$3.342,86	R\$5.014,29
Total de saídas	R\$3.473,47	R\$3.921,80	R\$4.872,20
Custo dos produtos vendidos	R\$1.232,15	R\$1.642,87	R\$2.464,30
Despesas administrativas e de vendas	R\$1.953,67	R\$1.953,67	R\$2.007,42
Impostos	R\$112,82	R\$150,43	R\$225,64
Depreciação	R\$174,83	R\$174,83	R\$174,83
Saldo do período	R\$1.233,67	R\$829,56	R\$1.146,49
Depreciação (+)	R\$174,83	R\$174,83	R\$174,83
<b>Fluxo líquido de caixa</b>	<b>R\$1.408,50</b>	<b>R\$1.004,40</b>	<b>R\$1.321,32</b>

**Tabela 24: Detalhamento dos fluxos de caixa mensais projetados para 2011**

Fluxo de caixa projetado para 2011						
Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Saldo inicial de caixa	R\$ 1.321,32	R\$ 917,21	R\$ 513,11	R\$ 883,78	R\$ 1.254,45	R\$ 1.625,13
Total de entradas	R\$ 3.342,86	R\$ 3.342,86	R\$ 5.014,29	R\$ 5.014,29	R\$ 5.014,29	R\$ 5.014,29
Receita líquida de vendas	R\$ 3.342,86	R\$ 3.342,86	R\$ 5.014,29	R\$ 5.014,29	R\$ 5.014,29	R\$ 5.014,29
Total de saídas	R\$ 3.921,80	R\$ 3.921,80	R\$ 4.818,45	R\$ 4.818,45	R\$ 4.818,45	R\$ 4.818,45
Custo dos produtos vendidos	R\$ 1.642,87	R\$ 1.642,87	R\$ 2.464,30	R\$ 2.464,30	R\$ 2.464,30	R\$ 2.464,30
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67
Impostos	R\$ 150,43	R\$ 150,43	R\$ 225,64	R\$ 225,64	R\$ 225,64	R\$ 225,64
Depreciação	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83
Saldo do período	R\$ 742,38	R\$ 338,27	R\$ 708,95	R\$ 1.079,62	R\$ 1.450,30	R\$ 1.820,97
Depreciação (+)	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83
<b>Fluxo líquido de caixa</b>	<b>R\$ 917,21</b>	<b>R\$ 513,11</b>	<b>R\$ 883,78</b>	<b>R\$ 1.254,45</b>	<b>R\$ 1.625,13</b>	<b>R\$ 1.995,80</b>
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo inicial de caixa	R\$ 1.995,80	R\$ 2.753,87	R\$ 3.511,93	R\$ 4.269,99	R\$ 5.028,06	R\$ 6.560,90
Total de entradas	R\$ 5.850,00	R\$ 5.850,00	R\$ 5.850,00	R\$ 5.850,00	R\$ 7.521,43	R\$ 8.357,14
Receita líquida de vendas	R\$ 5.850,00	R\$ 5.850,00	R\$ 5.850,00	R\$ 5.850,00	R\$ 7.521,43	R\$ 8.357,14
Total de saídas	R\$ 5.266,77	R\$ 5.266,77	R\$ 5.266,77	R\$ 5.266,77	R\$ 6.163,42	R\$ 6.826,74
Custo dos produtos vendidos	R\$ 2.875,02	R\$ 2.875,02	R\$ 2.875,02	R\$ 2.875,02	R\$ 3.696,45	R\$ 4.107,17
Despesas administrativas e de vendas	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67	R\$ 1.953,67	R\$ 2.168,67
Impostos	R\$ 263,25	R\$ 263,25	R\$ 263,25	R\$ 263,25	R\$ 338,46	R\$ 376,07
Depreciação	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83
Saldo do período	R\$ 2.579,03	R\$ 3.337,10	R\$ 4.095,16	R\$ 4.853,22	R\$ 6.386,07	R\$ 8.091,30
Depreciação (+)	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83	R\$ 174,83
<b>Fluxo líquido de caixa</b>	<b>R\$ 2.753,87</b>	<b>R\$ 3.511,93</b>	<b>R\$ 4.269,99</b>	<b>R\$ 5.028,06</b>	<b>R\$ 6.560,90</b>	<b>R\$ 8.266,13</b>