



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JUCIMARA VASQUES DA ROSA SANTOS

PLANO DE NEGÓCIO:
ABERTURA DE UMA LOJA DE ARTIGOS MILITARES
NA CIDADE DE CRUZ ALTA.

Cruz Alta
2019

JUCIMARA VASQUES DA ROSA SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIO:
ABERTURA DE UMA LOJA DE ARTIGOS MILITARES
NA CIDADE DE CRUZ ALTA-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração
apresentado ao Curso **Administração**, da Universidade
do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à apro-
vação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva

Cruz Alta- RS
2019

JUCIMARA VASQUES DA ROSA SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIO:
ABERTURA DE UMA LOJA DE ARTIGOS MILITARES
NA CIDADE DE CRUZ ALTA- RS**

Este trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Cruz Alta, 11 de Abril de 2019.

Prof. Bernardino José da Silva, Esp. e Auditoria Empresarial.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e por ter me proporcionado a vida e a oportunidade de chegar até aqui. A minha família, em especial meu esposo Clayton, por todos os atos de incentivo, compreensão e amor para que eu concluísse esse curso. Sinto-me privilegiada de ter encontrado uma pessoa tão especial na minha vida como você Clayton, um homem de caráter, pai exemplar, esposo carinhoso e dedicado.

A minha filha Gabriela, por toda colaboração e paciência, buscando entender a minha ausência, o que contribuiu positivamente para que eu pudesse atingir esse objetivo.

Agradeço aos meus pais Maria e Geracildo, por terem me incentivado e, principalmente, por acreditarem em mim durante todas as etapas da minha vida.

Aos professores e tutores que sempre me orientaram durante todo o processo de ensino, os quais, sempre estiveram dispostos a ajudar e a contribuir para um melhor aprendizado. Agradeço também a instituição por ter me dado a chance e todas as ferramentas necessárias para eu estudar e concluir o ensino superior de maneira satisfatória. Por fim, gostaria de agradecer a todos que de alguma maneira contribuíram, direta ou indiretamente, para que eu alcançasse mais essa conquista em minha vida.

RESUMO

O Plano de Negócio é um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e viabilidade, facilitando sua implantação. Neste sentido, o presente estudo trata-se de uma análise de viabilidade econômica de abertura de uma loja de Artigos Militares na cidade de Cruz Alta- RS; sendo assim, atingiu ao objetivo geral do estudo e alcançou os objetivos específicos da pesquisa. A pesquisa de mercado foi realizada através de levantamento de dados primários (questionário), foi possível estabelecer dados sócios-econômicos dos potenciais clientes e mercadológicos onde apontam suas preferências e comportamento no momento da compra. Na realização deste estudo, a autora aponta como se portará a nova empresa frente ao mercado no setor de artigos militares na cidade. Logo, apresenta o tema, o problema, os objetivos (geral e específico), a justificativa, a metodologia, e a ficha técnica do negócio. Descreve seu negócio, destacando o nome da empresa, a constituição legal e a proprietária do empreendimento. Expõe as análises dos seguintes planos: Plano Estratégico, Plano de Marketing, Plano de Operações, Plano Financeiro, e a Avaliação do Plano de negócios com um todo, ou seja, a Avaliação econômica do empreendimento, onde aponta o Ponto de Equilíbrio, a Taxa de Lucratividade, a Taxa de Retorno do Investimento, o Payback, TIR, VPL, Análise de Sensibilidade, e a Avaliação Social. Por fim, o plano de negócio apresenta as conclusões realizadas por meio de uma análise dos resultados da pesquisa, onde foi possível verificar a viabilidade da abertura do novo empreendimento, o qual o mesmo apresentou um elevado grau de interesse por parte dos clientes alvos nos produtos que serão ofertados pela empresa.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Artigos Militares. Pesquisa de Mercado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 METODOLOGIA	11
1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS	13
2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	15
2.1 NOME DA EMPRESA	15
2.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL	15
2.3. NOME EMPRESARIAL	15
2.4 PROPRIETÁRIA.....	15
3. PLANO ESTRATÉGICO.....	16
3.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE.....	16
3.2 ANÁLISE DO SETOR.....	18
3.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO.....	22
3. 4 A MATRIZ SWOT.....	25
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	27
4. PLANO DE MARKETING	28
4.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	28
4.1.1 Descrição dos produtos.....	28
4.1.2 Análise do mercado consumidor	31
4.1.3 Análise dos fornecedores.....	32
4.1.4 Análise detalhada dos concorrentes.....	34
4.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	36
4.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	37
4.3.1 Objetivos de marketing.....	37
4.3.2 Estratégias de marketing.....	38
4.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing	39

5. PLANO DE OPERAÇÕES	42
5.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	42
5.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	43
5.3 LOCALIZAÇÃO	47
6. PLANO FINANCEIRO	49
6.1 INVESTIMENTO INICIAL	49
6.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO	50
6.3 RECEITAS	50
6.4 CUSTOS	54
6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	60
6.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	64
7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	66
7.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA	66
7.1.1 Ponto de equilíbrio	66
7.1.2 Taxa de lucratividade	72
7.1.3 Taxa do retorno do investimento	73
7.1.4 Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>)	74
7.1.5 Taxa Interna de Retorno	75
7.1.6 Valor Presente Líquido	75
7.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	77
7.3 AVALIAÇÃO SOCIAL	85
8 CONCLUSÃO.....	86
REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

A abertura de novos negócios influencia positivamente na economia. Todavia, para atingir o sucesso em um novo empreendimento é necessária uma boa estrutura do negócio e um empreendedor preparado para os desafios que surgirão. Diante disso, um Plano de negócios é fator chave para o sucesso ou insucesso de um negócio.

O Plano de negócios é a melhor forma de começar a cuidar do seu empreendimento, pois ele é capaz de mostrar os caminhos a serem seguidos para que o negócio seja promissor. Por meio dessa ferramenta, o empresário consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base a situação atual em relação ao mercado, aos clientes, aos fornecedores e à concorrência. Além disso, o Plano Negócio é capaz de verificar a viabilidade econômica de um negócio, ou seja, por meio de dados, gera informação e constrói conhecimento, a fim de verificar a viabilidade do novo empreendimento e os investimentos imprescindíveis para atingir os objetivos da organização.

Portanto, o objetivo deste Plano de negócios é verificar a viabilidade econômica de abertura de uma loja de artigos militares em geral do exército. Outrossim, a autora deste estudo busca alcançar objetivo pessoal de alicerçar seu futuro empreendimento em bases teóricas e práticas, com a finalidade de melhor direcionar suas decisões no atual contexto mercadológico.

O presente estudo foi capaz de constatar através de uma pesquisa de mercado, que uma empresa de artigos militares do Exército, tem elevado potencial de crescimento neste setor, pelo fato de existir diversos quartéis na cidade escolhida para a abertura do negócio. No município em questão, há apenas uma loja de artigos militares para atender a demanda dos militares. A metodologia de trabalho utilizado para este estudo foi a pesquisa aplicada. A pesquisa aborda um tema de grande interesse para os militares da cidade, sobre lojas de artigos militares no município de Cruz Alta- RS.

Para a elaboração deste plano de negócios foram analisados o ambiente interno e o ambiente externo; sendo que no aspecto ambiente externo foi possível identificar uma oportunidade de ingressar neste mercado, principalmente pelo motivo de ter uma demanda não satisfeita. Além destes ambientes, foram analisados outros aspectos, conforme podem ser observados no decorrer deste documento.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Tema: Estudo de Viabilidade.

Após a escolha e a delimitação do tema, o próximo passo é a transformação do tema em problema.

“Problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução. A primeira etapa de uma pesquisa é a formulação do problema, que deve ser na forma de perguntas”. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 84).

Problema da pesquisa: Qual é a viabilidade econômica da abertura de uma loja de artigos militares na cidade de Cruz Alta- RS?

1.2 OBJETIVOS

Para a realização desta pesquisa foi traçado o objetivo geral que deve ser alcançado, resultando em resposta para o problema de pesquisa.

Por meio dos objetivos, indicam-se a pretensão como o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados que se buscam alcançar. “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem?” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 102).

O objetivo da pesquisa pode ser dividido em geral e específicos.

O objetivo geral refere-se a uma visão global e abrangente do tema de pesquisa. Ele está relacionado com o conteúdo intrínseco dos fenômenos, dos eventos ou das ideias estudadas (LAKATOS; MARCONI, 2001).

De acordo ainda com Lakatos e Marconi (2001), os objetivos específicos apresentam um caráter mais concreto. A sua função é intermediária e instrumental, porque auxilia no alcance do objetivo geral e, ainda, indica o que pretende conhecer ou realizar no trabalho.

Seguindo nesta linha de raciocínio, logo se apresenta os objetivos da pesquisa:

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a viabilidade econômica da abertura de uma loja de artigos militares na cidade de Cruz Alta- RS.

1.2.2 Objetivos específicos

Levantar alguns dados relevantes com o público alvo como: preço, disponibilidade de materiais, variedade e qualidade dos materiais ofertados pela única loja de Artigos militares na cidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

A autora do presente trabalho, propõe abrir um novo negócio no ramo de artigos militares. Após um levantamento de opiniões por meio de uma pesquisa de mercado no setor, foi possível identificar uma oportunidade de entrar neste ramo de atividade e, pelo fato de existir uma única loja de artigos militares na cidade de Cruz Alta – RS. Trata-se de uma empresa que trabalhará com revenda de uniformes militares do Exército e de artigos militares em geral.

Para Castro (1977), para atingir uma justificativa plausível, propõe três critérios para a formação de uma pesquisa: viabilidade, importância e originalidade.

Quanto ao critério viabilidade, tal é presente nesta pesquisa uma vez que não há impedimentos para a realização da mesma: Há disponibilidade financeira e temporal para a realização da pesquisa. O público alvo é acessível para a identificação e análise de todos os quesitos a serem tratados na pesquisa, e o assunto deste trabalho possui uma imensa disponibilidade bibliográfica para o embasamento teórico.

O critério importância acredita-se ser o mais relevante da pesquisa, primeiramente por se tratar de um trabalho acadêmico que viabiliza a integração dos ensinamentos teóricos adquiridos pela autora durante a vida acadêmica. Segundo por se tratar de um projeto pessoal da própria autora da pesquisa, de forma que o intuito no final da pesquisa é a concretização do empreendimento, caso a mesma aponte que há viabilidade para a abertura do comércio na cidade. Contribuindo assim para movimento empreendedor no Brasil, tendo como consequências a geração de empregos para a região e tributos para o governo.

Por último, o projeto torna-se original, pois atende um dos requisitos de Castro (1977) para o critério originalidade que é a capacidade para surpreender com seus resultados finais. O trabalho tem tal capacidade atendida com a análise de todas as informações coletadas ao final da mesma, gerando assim uma resposta ao objetivo geral da pesquisa.

1.4 METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa está relacionada ao “como” e “onde” desenvolver a pesquisa.

a) Aplicabilidade da pesquisa.

Quanto à aplicabilidade é classificada como “pesquisa aplicada”, pois tem como objetivo de resolver problemas concretos. Soluções mais imediatas. Objetiva a aplicação dos conhecimentos básicos e gera conhecimentos resultantes do processo de pesquisa.

De acordo com Gil (1999, p. 43) “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento”.

A pesquisa de mercado foi realizada no final do mês de julho de 2018. A pesquisa aborda um tema de grande interesse para os militares da cidade, mas especificamente no segmento de lojas de artigos militares no município de Cruz Alta- RS.

b) A forma de abordar o problema de pesquisa.

Quanto à forma de abordar o problema de pesquisa é **pesquisa qualitativa e quantitativa**. “A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim, com aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.”. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Para Antônio (2011, p.49) “A pesquisa quantitativa é aquela que permite que os dados coletados sejam submetidos a análises matemáticas”. Sendo assim, é descrito abaixo como foi abordado o problema da pesquisa:

O problema de pesquisa foi abordado por meio de questionário com questões fechadas com uma amostra aleatória de militares. A área de foco do estudo foi em local de grande movimento de militares, ou seja, em frente aos quartéis da cidade de Cruz Alta- RS.

c) A forma de tratar os objetivos da pesquisa.

Quanto à forma de tratar os objetivos da pesquisa é **pesquisa descritiva exploratória**. De acordo com Marconi e Lakatos (2001, p. 188) “são estudos que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno”. A pesquisa está sendo de forma descritiva exploratória em campo, porque se trata de um tema de grande importância para os militares, e da per-

cepção deste com relação às opções de lojas de artigos militares para suprir suas necessidades de fardamento na cidade de Cruz Alta- RS.

A pesquisa descritiva é o método de pesquisa que observa, registra, analisa, descreve e correlaciona fatos e fenômenos de um objeto de pesquisa já conhecido, sem manipulá-los.

Para Martins (1994. p.28) pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

d) Os procedimentos de coleta de dados.

Os procedimentos de coleta de dados foram por levantamento diretamente com os grupos pesquisados (militares), por meio de uma amostragem aleatória. O levantamento dos dados foi recolhido por perguntas que constituía no questionário, onde os militares eram abordados e convidados para responder as perguntas de forma voluntária.

Levantamento (survey) “é quando a coleta de dados é feita diretamente com os grupos pesquisados (objeto), por meio de amostragem”. (GOHR, 2008 p. 28).

Questionário, segundo Gil (1999, p. 128) pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

e) A unidade de análise.

De acordo com Gohor (2008. p. 29), “são unidades de análise: o indivíduo, a empresa, apenas um setor ou departamento, um setor econômico, etc”.

A unidade de análise foi feita no setor que atua no segmento de comércio de fardamentos militares e acessórios em geral.

f) Os instrumentos de coleta de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.107), as técnicas de coleta de dados “são um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são também, as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”.

O estudo adotou como instrumento de coleta de dados, à aplicação de questionário com variadas perguntas aos militares que servem na guarnição de Cruz Alta- RS, a fim de obter informações a respeito de satisfação dos serviços, produtos e preços ofertados pela empresa “Caserna Artigos Militares”, única loja de artigos militares na cidade.

A fonte das informações é primária. Os dados primários são aqueles dados que precisam ser coletados para auxiliar na resolução do problema da pesquisa.

Os dados primários compreendem segundo Mattar (2007, apud ANTÔNIO, 2011, p. 42):

As características demográficas, socioeconômicas e estilo de vida, que incluem sexo, idade, nível de escolaridade, estado civil, número de filhos, ocupação, renda entre outros dados demográficos; atitudes, opiniões; motivações- que englobam necessidades, desejos, impulsos e vontades que canalizam o comportamento para determinado objetivo; intenções, que se referem às previsões e antecipações dos comportamentos futuros declarados pelos próprios entrevistados; comportamentos, conscientização e conhecimento sobre determinado produto, preço [...].

A estrutura do instrumento de coleta de dados da pesquisa tem a finalidade de obter as informações como:

- nome, sexo, idade, escolaridade, estado civil, posto de graduação, etc.
- questões referentes à percepção e características da cidade que estão servindo, como: tratamento recebido, infraestrutura da cidade, serviços públicos etc.
- perguntas como: a quantidade de lojas de Artigos Militares na cidade é o suficiente ou é necessário mais opção na cidade para atender suas necessidades de fardamentos em geral?
- perguntas referentes à: preço, disponibilidade de materiais, variedade e qualidade dos materiais militares ofertados pela única loja da cidade é justo e atende suas expectativas? Etc.

1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: JC Artigos Militares.
- Porte: ME- Microempresa.
- Localização: Cruz Alta RS.
- Ramo de atividade: vendas de Artigos Militares.
- Área de atuação: mercado local e regional.
- Setor da economia: terciário.
- Produtos: Artigos Militares em geral.
- Número de funcionários: 01.
- Investimento total: R\$ 60.000,00.
- Receita operacional mensal prevista: R\$ 26.955,00 (para 100% de vendas).

- Ponto de Equilíbrio Mix: 59,28%.
- Taxa anual do retorno do investimento: 92,69% a.a.
- Situação do mercado: estável.
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: viável.

2-DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

2.1 NOME DA EMPRESA: JC Artigos Militares

2.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL: Empresa Individual, optante pelo sistema de tributação simples.

De acordo com a Receita Federal (2018), Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

2.3 NOME EMPRESARIAL: Jucimara Vasques da Rosa Santos- ME.

Segundo o Sebrae (2018), a microempresa (ME) é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada, e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Sua legislação é a Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006.

2.4. PROPRIETÁRIA DA EMPRESA: Jucimara Vasques da Rosa Santos está se formando em Administração de empresas, casada com militar da ativa do Exército Brasileiro e com experiência no setor de loja de artigos militares. A proprietária pretende abrir as atividades do novo empreendimento com capital próprio.

3 - PLANO ESTRATÉGICO

3.1. ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

É muito importante que haja uma constante preocupação em identificar situações no mercado, atuais ou futuras, que podem ou poderão mostrar favoráveis e por isso, devem ser aproveitadas ou desfavoráveis-que, por essa razão, devem levar a empresa a precaver-se quanto a impactos negativos em seu desempenho.

A análise do macroambiente considera as variáveis externas que impactam na condução dos negócios de uma empresa (CARIONI,2006).

Quanto às ameaças e oportunidades, Dornelas (2005) afirma que o melhor a ser feito é o levantamento de dados do macroambiente (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais). Os fatores e os aspectos analisados da JC Artigos Militares do macroambiente podem ser vistos abaixo no quadro 3.1.

Fatores	Aspectos Analisados
Econômicos	<p>1- O Brasil vem passando por uma grande crise econômica atualmente. A incerteza gerada pela indefinição do quadro político, a falta de uma agenda econômica e a greve dos caminhoneiros no mês de maio deste ano, causou impactos diretos na atividade, inflação e na autoridade do governo. Contudo, a previsão de crescimento do país em 2018 foi afetada, mas também não houve mudança significativa no cenário para crescimento das empresas (PAR MAIS, 2018).</p> <p>2- Com o crescente uso das forças armadas do Brasil na segurança pública do país, esse é um setor que está em grande atuação no país. Recentemente, regulamentou-se mediante legislação infraconstitucional a utilização das Forças Armadas na segurança pública, apesar de a Constituição da República Federativa do Brasil determinar que as funções desse ramo do aparelho estatal se destinam eminentemente à segurança da Pátria. (BRASIL, 1988). Diante das análises feitas neste setor, acredita-se que esse mercado está favorável para quem pretende abrir um negócio, O poder de compra dos militares é considerado muito bom devido o fato dos militares receberem “auxílio fardamento” e a estabilidade no emprego. Além disso, a média salarial dos militares, considerando o soldo é em média de R\$ 5.615,67, sendo que o salário mais alto é de R\$ 12.763,00 e o menor R\$ 854,00, portanto, é um salário acima da média salarial da população da cidade, atualmente R\$2.248,80 (IBGE, 2017). Ou seja, é um nicho de mercado específico que independe da situação financeira que o país está passando para gerar dinheiro na economia da cidade e do país.</p> <p>3- Verifica-se que apesar do país está passando por uma grande recessão, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), estão analisando a possibilidade de o banco fomento ampliar os prazos de seus financiamentos com objetivo de dar maior folga ao capital de giro das pequenas empresas. (EXAME, 2018).</p>

Fatores	Aspectos Analisados
Político-legais	<p>1-Existem leis e regulamentos militares que exigem que os militares façam uso de uniformes e acessórios específicos. O principal regulamento neste sentido se chama Regulamento de Uniformes do Exército (RUE), onde constam todas as peças, acessórios e uniformes do Exército Brasileiro e, ainda, em quais condições usar. Este é um aspecto de suma importância para o novo empreendimento, pois sempre terá um público alvo para seus produtos e serviços.</p> <p>2- O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. (BRASIL, 2006). Sendo assim, a futura empresa se enquadra no regime de tributação simples, pois será uma microempresa.</p>
Socioculturais	<p>1- Devido à quantidade de quartéis que existem na cidade como: Comando da Artilharia Divisionária da 3ª Divisão de Exército - (AD3), 29º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado – Operação Alta Pressão (29 ° GAC AP), Hospital Militar da Guarnição de Cruz Alta-(HMGuCA), 7ª Delegacia do Serviço Militar da 10ª C S M - Cruz Alta (7ª DSM) e a Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos de Armas (EASA), podemos verificar que é grande o número de militares que servem na guarnição da cidade de Cruz Alta, comparado com a população da cidade que é de 63.463 (IBGE, 2017). Dessa maneira, acredita-se que o novo empreendimento será favorável no mercado de artigos militares.</p> <p>2- É um público com faixa etária de 18 aos 55 anos de idade, considerados de extrema importância para economia da cidade.</p> <p>3- Com números expressivos de militares que moram na cidade, é fator que influencia positivamente o negócio, pois sempre terá demanda para ofertar os produtos.</p>
Tecnológicos	<p>1- Com o desenvolvimento da sociedade e o avanço tecnológico acelerado, é capaz de ampliar a acessibilidade para o uso de ferramentas que utiliza a tecnologia e equipamentos de última geração com preços condizentes.</p> <p>2- Um dos grandes destaques atuais são as tecnologias de comunicação. Elas têm revolucionado a troca de informação entre as pessoas. A comunicação tecnológica ajuda na comercialização de produtos através de sites.</p> <p>3- A tecnologia da informação é outro fator de destaque dentro das organizações. Com ela, é possível a automatização da gestão de marketing, gestão comercial, dos canais e da força de vendas, além da gestão dos serviços ao cliente, além da redução de custos para as empresas. Esses são alguns dos fatores importantes a serem analisados, pois são recursos capazes de tornar os empreendimentos mais rentáveis e sólidos no mercado cada vez mais competitivo.</p>

Quadro 3.1- Fatores do Macroambiente (STEP).

Fonte: Elaboração da autora, com base em Saab, 1999, Gorini e Mendes, 2005 e Gohr, 2008.

3.2 ANÁLISE DO SETOR

Análise do setor foi por meio do modelo das forças competitivas de Porter. Conforme explicação de GOHR (2008, p. 192), “Com base nas intensidades das forças, você vai verificar o grau de atratividade do setor (por exemplo: alta intensidade, pouca atratividade e vice-versa).”

Modelo de Análise Estratégica do Setor Competitivo

Para cada afirmação, atribuir notas:

- 1 > se a afirmação é absolutamente falsa
- 2 > se a afirmação é falsa
- 3 > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
- 4 > se afirmação é correta
- 5 > se afirmação é totalmente correta

Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1

Intensidade da força	
Baixa	0- 34
Média	35- 70
Alta	71- 100

Quadro 3.2 Intensidade das forças.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

Força 1- Possibilidade de entrada de novos concorrentes

Fatores		Nota
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio	3
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	1
C	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	1
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	2
F	O local, compatível com a concorrência exigirá baixo investimento.	2
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	1
H	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	3
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	2
J	O mercado não está saturado.	5
Total		23

Quadro 3.3- Força competitiva 1- possibilidades de entradas de novos concorrentes.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 1} &= [\text{total}-10/ 40] \times 100 = \\ &= [23 - 10/ 40] \times 100 = \\ &= 13/40 \times 100 = \\ &= 0,33 \times 100 = \mathbf{33} \end{aligned}$$

A intensidade da força 1 no setor de artigos militares é **baixa**.

O grau de atratividade do setor de artigos militares é **alto**.

Força 2- Rivalidade entre as empresas existentes no setor

Fatores		Nota
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	1
B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	1
C	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	1
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes	4
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	4
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3
Total		14

Quadro 3.4- Força competitiva 2- Rivalidade entre as empresas existentes.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 2} &= [\text{total} - 6/ 24] \times 100 = \\ &= [14 - 6 /24] \times 100 = \\ &= [8 /24] \times 100 = \\ &= 0,33 \times 100 = \mathbf{33} \end{aligned}$$

A intensidade da força 2 no setor é **baixa**.

O grau de atratividade do setor é **alto**.

Força 3- Ameaça de produtos substitutos

Fatores		Nota
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	1
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos	4
D	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1
Total		8

Quadro 3.5- Força competitiva 3- Ameaça de produtos substitutos.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 3} &= [\text{total} - 4 / 16] \times 100 = \\ &= [8 - 4 / 16] \times 100 = \\ &= [4 / 16] \times 100 = \\ &= 0,25 \times 100 = \mathbf{25} \end{aligned}$$

A intensidade da força 3 no setor é **baixa**.

O grau de atratividade do setor é **alto**.

Força 4 – Poder de negociação dos compradores

Fatores		Nota
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	1
B	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	3
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	4
D	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	4
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	3
F	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	1
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	3
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	1
Total		20

Quadro 3.6- Força competitiva 4- Poder de negociação dos compradores.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 4} &= [\text{total} - 8 / 32] \times 100 = \\ &= [20 - 8 / 32] \times 100 = \\ &= [12 / 32] \times 100 = \\ &= 0,375 \times 100 = \mathbf{37,5} \end{aligned}$$

A intensidade da força 4 é **média**.

O grau de atratividade do setor é **médio**.

Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores

Fatores		Nota
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	4
B	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros	4
C	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D	Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	1
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G	Ameaça permanentemente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	2
Total		19

Quadro 3.7- Força competitiva 5- Poder de negociação dos fornecedores.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned}\text{Intensidade da FORÇA 5} &= [\text{total} - 7 / 28] \times 100 = \\ &= [19 - 7 / 28] \times 100 = \\ &= [12 / 28] \times 100 = \\ &= 0,42 \times 100 = \mathbf{42}\end{aligned}$$

A intensidade da força 5 é **média**.

O grau de atratividade do setor é **médio**.

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Diante da análise estratégica do setor, por meio do modelo das forças competitivas de Porter, e conforme o resultado da intensidade das forças foi capaz de mostrar que é viável uma possível abertura do empreendimento uma vez que:

1- A força 1 (Ameaça de entrada de novos concorrentes no setor) - possui baixo índice de intensidade (33) e alto grau de atratividade, pois a loja que atualmente existe na cidade, trabalha a mais de 20 anos sem enfrentar concorrentes neste setor na cidade.

2- A força 2 (Rivalidade entre os concorrentes existentes no setor) - a intensidade desta força é baixa (33), devido a pouca concorrência na cidade, será apenas duas lojas de artigos militares que atuarão neste setor na cidade e conseqüentemente é alto o grau de atratividade.

3- A força 3 (Ameaça de produtos substitutos) - intensidade de força muito baixa (25) sendo assim, a atratividade é extremamente alta. Existem algumas variedades nos tons e durabilidade dos tecidos para a fabricação dos fardamentos, mas todos dentro do regulamento militar previsto, com preços justos e qualidades diferenciadas conforme a escolha e o poder de compra do cliente. E quando muda o regulamento dos modelos de fardamentos, todos os concorrentes também são obrigados a mudar, mas, existe um tempo hábil para desfazer de seus estoques e começar a valer o novo regulamento, sendo assim, não tem perigo da concorrência ter um produto substituto diferente e melhor para oferecer.

4- A força 4 (Poder de negociação dos compradores) - intensidade de força média (37,5), e o grau de atratividade é média alta, pois os compradores militares a maioria das vezes compram em unidade única e que realmente necessita de imediato para seu uso, e quem faz grandes volumes de compras e pagam a vista é oferecido desconto de 10% ou se preferir, o parcelamento de suas compras sem acréscimos. Sendo assim, não há oportunidade para barganhar muito o preço.

5- A força 5 (Poder de negociação dos fornecedores) - intensidade de força considerada média (42), e o grau de atratividade média alta, pelo fato de os fornecedores serem bem

acessíveis, pois existem empresas de marcas conhecidas neste setor, que são fornecedores e oferecem grandes vantagens para outras empresas franquiarem suas marcas no ramo de artigos militares, além de oferecerem todo o suporte para o franqueado montar a sua loja.

3.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

Degen (1989) analisa que a competitividade é a correta adequação das atividades do negócio ao seu microambiente. Essa adequação correta consiste no bom atendimento das necessidades dos clientes, diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes, bom relacionamento com os fornecedores e existência de barreiras à entrada de novos concorrentes.

A análise Interna da JC Artigos Militares pode ser apreciada no quadro 3.8.

Áreas	ASPECTOS ANALISADOS
Produção	<p>Instalação industrial - A empresa será instalada em um salão comercial, que fica sobre um terreno de 10m de largura por 10m de comprimento, com um total de 100m² de área construída. Localizado na Av. Benjamim Constant, centro Cruz Alta- RS.</p> <p>Equipamentos e processo produtivo - o empreendimento não produzirá os produtos. Apenas vai adquirir dos fornecedores para revender os produtos prontos para o consumo. Mas a empresa trabalhará com os seguintes equipamentos: 01(um) computador, 01 (uma) impressora, 01 (uma) linha telefônica 02(duas) máquinas de cartão entre outros.</p> <p>Planejamento e controle da produção - Todo o planejamento do empreendimento será de responsabilidade da proprietária. Assim como a direção e controle da empresa. O objetivo é de que o planejamento do processo de compra vise prever e mobilizar todos os recursos necessários, a fim de acompanhar a previsão de venda e alcançar o balanceamento da oferta e procura.</p> <p>Qualidade dos produtos - serão ofertados produtos conforme a abordagem baseada no usuário, ou seja, que assegura que o produto ou serviço está adequado ao propósito almejado pelo consumidor.</p> <p>Custos de produção – O empreendimento não fabricará os produtos. Sendo assim, não haverá custo de produção.</p> <p>Organização da fábrica- Não tem uma organização planejada neste quesito. Pelo motivo de não fabricar nada no local.</p> <p>Nível de estoques (matéria-prima e produto acabado) - a avaliação do estoque utilizará a técnica inventário permanente.</p> <p>Pesquisa e Desenvolvimento- O objetivo é elaborar um plano estratégico nesta área para possibilitar a empresa na tomada de decisão</p> <p>Confiabilidade dos fornecedores- Todos os fornecedores que pretendemos trabalhar como parceiros desse negócio são de confiança da proprietária, pelo motivo de ter trabalhado com eles anos atrás no mesmo ramo, “Loja de Artigos Militares”. Os possíveis fornecedores para o andamento das atividades da empresa são: - Elite Comandos (fornecedor das fardas e acessórios em geral de artigos militares); e - Fábrica de Coturnos Atalaia (fornecedora de coturnos).</p>

Áreas	ASPECTOS ANALISADOS
Recursos Humanos	<p>Grau de motivação dos funcionários - Admite-se realizar ações estratégicas em conjunto com um único funcionário, o qual vai ficar responsável pelas vendas (atender o balcão), com objetivo de aumentar sua motivação.</p> <p>Política de recrutamento e seleção – Contemplará um processo de adaptação e integração do funcionário da empresa.</p> <p>Planos de cargos e salários – Almeja-se pagar 01(um) salário mínimo, ou seja, digno e compatível com sua função.</p> <p>Competência e motivação – a empresa pretende trabalhar com um funcionário experiente no ramo e que tem competências: organizacionais, técnicas, e de comunicação.</p> <p>Clima de trabalho – para manter o equilíbrio neste quesito, a pretensão é conquistar um ambiente de trabalho saudável e positivo para que aconteçam resultados qualitativos e quantitativos, proporcionando satisfação do colaborador.</p>
Finanças	<p>Lucratividade da empresa - no início do empreendimento, toda área de finanças será de responsabilidade da proprietária. A expectativa almejada, é que no início das atividades do empreendimento a lucratividade da empresa gere um lucro líquido em torno 12% a 13% ao mês.</p> <p>Liquidez e grau endividamento - os bens e os direitos da empresa podem ser transformados em dinheiro num prazo máximo de 60 dias, a previsão é começar a trabalhar com a conta caixa num valor de 5% do valor da receita mensal, a partir do segundo mês de operação, sendo que esse valor será a de maior liquidez da empresa. Quanto ao grau do endividamento para iniciar as atividades da empresa, não existe, pois todo recurso é de capital próprio da proprietária.</p> <p>Receitas e custos - A receita está prevista de acordo com o planejado para cobrir todas as despesas e custos da empresa. Portanto, espera-se que o empreendimento alcance objetivo proposto, de gerar um lucro líquido entorno de 12% a 13% ao mês no primeiro ano do empreendimento.</p> <p>Capacidade de investimento - valor compatível com a necessidade de que o novo empreendimento precisa para iniciar o negócio. O valor do investimento inicial no negócio será de R\$ 60.000, é proveniente de recursos próprios. Acredita-se que o valor é suficiente para comprar todos os materiais para montar a loja. Devida a experiência adquirida anos atrás neste mercado pela proprietária, presume-se que o valor é comportável para começar o negócio neste setor de artigos militares. A empresa se propõe oferecer condições atrativas de prazo de pagamentos para os clientes, como parcelamento no cartão, cheque e descontos nos pagamentos à vista, a fim de conquistar o mercado.</p> <p>Quanto aos fornecedores, são ofertados para a empresa os prazos de pagamentos para 30, 60 e 90 dias sem juros no boleto, cheque ou cartão para comprar os produtos. Outros meios de pagamentos como o cartão BNDES. Mesmo se de início a empresa começará com recursos próprios, não está descartada a possibilidade se utilizar financiamento para expansão do negócio no futuro.</p> <p>Estrutura do mercado de capitais - O mercado de capitais é um instrumento importante para o crescimento econômico e financeiro do país. Após pesquisa de levantamento neste quesito, foi constatado que é considerado bom</p>

Áreas	ASPECTOS ANALISADOS
Finanças	<p>para as empresas que precisam de financiamentos para começar um negócio, principalmente para as pequenas empresas, pois tais financiamentos são o motor do crescimento econômico do país. No entanto, durante o processo decisório da escolha de fontes, alguns fatores devem ser observados pelos investidores, o qual traz algumas dificuldades para quem precisa de investimento para iniciar seu empreendimento. Os principais fatores que influenciam na escolha da fonte de captação de recursos são: maturidade do negócio, perfil dos fluxos de caixa, perfil do endividamento/ alavancagem, rating da empresa e o momento do mercado (APIMEC, 2018). Portanto, para abertura do negócio serão usados recursos próprios da proprietária, não necessitando de financiamentos para começar suas atividades.</p>
Marketing	<p>Sistema de distribuição - A empresa vai se empenhar nesta área para que as operações logísticas atinjam os objetivos que os produtos certos cheguem aos clientes de maneira eficaz e em condições ideais para consumo. O sistema de distribuição dos produtos será por venda direta, entrega pelos correios, entrega expressa, e tele - entrega.</p> <p>Portfólio de produtos - O portfólio de produtos é variado, devido a quantidade de materiais, tipos de fardamentos e acessórios em geral que os militares necessitam para o trabalho.</p> <p>Satisfação dos clientes internos e externos - Para atingir essa meta, a expectativa é administrar a qualidade dos serviços com êxito em todas as suas dimensões para alcançar a satisfação dos clientes seja interno ou externo.</p> <p>Pontos de venda - O propósito é iniciar com pontos de venda na seguinte maneira: Uma loja física que ficará próxima (enfrente) ao quartel EASA da cidade, localizada na Avenida Benjamin Constant, saída cidade em direção a RS-342- sentido Cruz Alta à Ijuí. Uma loja online que dispõe de site na internet, no qual os clientes procuram e visualizam os produtos, preços e formas de envios, caso se interessar pelos produtos será necessário fazer um cadastro onde pede email e uma senha particular para efetuar seus pedidos. A terceira maneira de realizar as vendas e é o grande diferencial da empresa nesta área de marketing será o serviço de tele- entrega gratuito para os clientes residentes na cidade de Cruz Alta- RS. Com o serviço de tele- entrega os clientes pode ligar e fazer o pedido e nós entregaremos onde o cliente desejar em sua casa ou quartel sem nenhum custo, e a forma de pagamento pode ser dinheiro, cheque ou cartão. A intenção é trabalhar com uma máquina de cartão sem fio e que não ocupa a linha telefônica para a mobilidade e conveniência para o cliente pagar suas compras e a empresa ampliar as vendas.</p> <p>Ciclo de vida dos produtos - Como os produtos das lojas são conhecidos pelo público alvo, o ciclo de vida dos produtos se encontra no estágio de maturidade. Esse será um desafio para nova empresa, pois nesta etapa do ciclo de vidas dos produtos é caracterizado pelo auge das vendas, e por isso, pretendemos investir em produtos de melhor qualidade e tentar a fidelização dos clientes para se diferenciar do concorrente para atingir o lucro desejado.</p> <p>Estrutura de preços e promoção- Os produtos terão os preços acessíveis,</p>

Áreas	ASPECTOS ANALISADOS
Marketing	<p>ou seja, o preço do mercado, mas sempre levando em consideração a qualidade do material. A estrutura de preço do principal produto da loja (farda de combate) será um pouco abaixo do que a concorrente oferece em sua loja como de melhor qualidade. O diferencial aqui será mais na qualidade do principal produto (farda de combate), pois o tecido será de Alta Solidez, esse é um tecido que a concorrência por enquanto não trabalha. A promoção dos produtos ocorrerá por meio de outdoors, panfletos, website e anúncios de rádio e televisão.</p> <p>Organização do departamento de marketing- No início, a organização do departamento de marketing da empresa, será gerenciada pela proprietária que vai ficar responsável por planejar, analisar, implementar e controlar as atividades de: venda, propaganda, serviços ao consumidor, etc.</p>

Quadro 3.8- Características do empreendimento.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

3.4 A MATRIZ SWOT

A análise SWOT tem como objetivo realizar uma investigação no ambiente interno relacionando a ele suas ameaças e oportunidades, ou seja, onde há riscos a serem evitados e oportunidades de geração de valor a ser agregado pela organização. Para o ambiente interno são levantadas as forças e fraquezas da organização, ou seja, quais as ações que geram valor econômico à empresa e quais características atrapalham o bom andamento das atividades empresariais.

Ferrel e Hartline (2005) comentam sobre a análise SWOT que os benefícios desta análise são sua simplicidade, seus custos comparativamente menores do que outras análises, a flexibilidade, a capacidade de síntese e integração e, por fim, a colaboração que este processo gera dentro da organização.

Depois de realizada a análise SWOT em uma organização, o gestor será capaz de fazer projeções futuras, uma vez que terá em suas mãos uma real “fotografia” da situação atual da empresa, com informações de mercado e da própria organização. A análise SWOT da JC Artigos Militares pode ser visualizado no quadro 3.9.

Ambiente Interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Proprietária com conhecimento do mercado; - Localização próxima ao público alvo; - Instalações e equipamentos novos. - Fornecedores sólidos no Mercado e de confiança. - Empresa constituída com capital próprio. - Funcionário experiente. - Qualidade superior do seu principal produto farda de combate. 	<ul style="list-style-type: none"> - preço semelhante ao do concorrente; - Não há possibilidade de expansão da instalação industrial naquela localização (terreno).

Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas interessadas atualmente em parcerias no setor de artigos militares; - Pouca concorrência na área de atuação na cidade. - Público alvo motivado e com poder de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa concorrente é sólida no mercado; - Possibilidade de outras empresas observarem o nicho de mercado e investirem no setor e; - Produtos no estágio de maturidade.

Quadro 3.9 – Matriz Swot da JC Artigos Militares.
 Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No meio empresarial, as organizações precisam ser bem alicerçadas para enfrentar os desafios do mercado competitivo. Essa base, segundo Costa (2007) são os alicerces estratégicos da organização. Entre eles destacam-se a missão, visão e valores da organização.

Sendo assim, após a análise do ambiente externo e interno, pode-se definir o objetivo estratégico e a estratégia competitiva da JC Artigos Militares. Mas sabendo da importância do alicerce, antes foi definida a missão e a visão do empreendimento.

Missão: vender fardamentos e artigos militares em geral para todos os militares da cidade e região, com preço acessível, atendimento diferenciado, respeitando e valorizando as pessoas que contribuem para o desenvolvimento e rentabilidade da empresa.

Neste sentido, descreve Chiavenato (2005), a missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão de existência da organização.

Visão - ser a primeira opção de compra no segmento de artigos militares na cidade e região até 2023.

Neste raciocínio, para Rodrigues (2009), a visão da empresa é a explicação do que ela tem por objetivo de posicionamento para o seu futuro.

Ainda segundo Chiavenato (2005), a estratégia organizacional deve estar alinhada com a visão e objetivos principais da empresa. Sendo assim, torna-se indispensável o conhecimento da visão para a elaboração das estratégias.

Após ter definido a missão e a visão, a empresa define seu (s) objetivo (s) estratégico (s) do futuro empreendimento como segue no quadro abaixo:

Objetivos estratégicos de longo prazo.
Aumentar a receita em 30% nos próximos 5 anos.
Aumentar o lucro líquido em 35% nos próximos 5 anos.
Abrir uma nova loja física na cidade vizinha nos próximos 5 anos.

Quadro 3.10- Objetivos Estratégicos da JC Artigos Militares.
 Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Com base na análise do setor e nas características do produto, o posicionamento estratégico para abertura do futuro empreendimento será o de FOCO (ou enfoque), sendo assim, a empresa vai focalizar (segmentar) mercado específico (o mercado geográfico local).

A estratégia de foco será baseada em diferenciação, onde a empresa trabalhará com tele-entrega gratuita dos produtos. Acredita-se que o posicionamento estratégico, o da diferenciação será de grande valia para iniciar o futuro empreendimento. Hoje, a loja concorrente não tem o sistema de trabalho de tele entrega, somente venda por telefone para entregar pelos correios. Diante das situações acima apresentadas, é possível identificar que pelo fato da concorrente não ter o serviço de tele - entrega, a JC Artigos Militares iniciará suas atividades com pontos fortes, aproveitando melhor as oportunidades e se posicionando estrategicamente neste mercado.

4 PLANO DE MARKETING

4.1 ANÁLISE DE MERCADO

4.1.1 Descrição dos produtos

Para Las Casas (2006, p.164) “os produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome”. Já para Rossi (2006, p.78) “[...] o produto é o elemento do mix de marketing mais importante porque influencia diretamente os outros elementos (preço, promoção e distribuição).”

Os produtos comercializados são bens de consumo duráveis. Para Lacombe (2004, p.39), os bens de consumo “são bens adquiridos para satisfazer desejos e necessidades pessoais”. Ou seja, são aqueles produtos que destinam ao consumidor final e duram grandes períodos de tempo.

Alguns dos produtos comercializados no futuro empreendimento são: fardas, camisetas camufladas, camisetas brancas, gorros, coturnos, bombacha com gancho, tênis, short, meias, cintos, suspensórios, boina verde e artigos militares em geral. O objetivo do empreendimento é prestar um serviço de qualidade para conquistar e fidelizar os consumidores.

CARACTERÍSTICAS DO (S) PRODUTO (S)

Neste sentido, destaca-se abaixo um quadro explicativo com as características dos produtos citados acima, o nome técnico e sua descrição de uso:

Produtos (nomes técnicos)	Descrição de Uso
Farda de combate composta por: (calça e gandola manga comprida)	Uniforme operacional, usado diariamente pelos militares para realizar suas atividades.
Camiseta Camuflada manga curta.	Peça integrante do uniforme operacional, usada de baixo da gandola.
Gorro Camuflado pala dura.	Utilizado para cobertura da cabeça, dentro do quartel, de uso obrigatório.
Coturno Preto	Calçado que faz parte do uniforme de combate.
Bombacha com gancho	Útil para segurar a calça acima do coturno.
Meia Verde Oliva	Usado com o coturno
Camiseta Branca regata	Uniforme para Educação Física
Produtos (nomes técnicos)	Descrição de Uso
Short Verde Oliva	Uniforme de Educação Física
Meia Branca	Uniforme de Educação Física
Tênis Preto	Calçado para Educação Física

Cinto VO com fivela preta	Usado para segurar a calça
Suspensório	Usado no peito do militar
Boina verde etc.	Cobertura usada na cabeça para atividades fora do quartel.

Quadro 4.1- Características dos produtos da JC Artigos Militares e descrição de uso.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

Como são muitos os produtos a serem comercializados, abaixo será destacado os critérios de identificação apenas do produto de maior rendimento da empresa, **Farda de Combate**.

Crítérios	Questionamentos
Definição do produto	Nome técnico do produto- Farda de combate. A Farda de combate é um conjunto composto por calça e gandola camuflada do Exército Brasileiro. Classificação do produto- É um produto de bens duráveis, ou seja, bens que sobrevivem a ocasiões de múltiplo uso. É um produto usado por usuários finais.
Utilização do produto	Para que serve o produto- o produto serve como uniforme operacional para os militares do Exército Brasileiro. Quem consome esse produto- os consumidores são todos militares do Exército Brasileiro, e aqueles militares brasileiros que estão em missão fora do país. Como utiliza o produto- É usado como uniforme pelos militares para realizar suas atividades dentro e fora do quartel diariamente.
Características do produto	Quais as propriedades que o torna desejável? O produto é confeccionado com o tecido de alta solidez da Cedro. Esse é um novo tecido regulamentado pelo RUE (Regulamento de Uniformes do Exército). É um produto de alta qualidade e durabilidade. Todos os produtos que serão comercializados no futuro empreendimento (JC Artigos Militares) serão conforme o regulamento militar previsto (RUE), padronizado para uso exclusivo de militares do Exército. Assim, todos os produtos podem ser considerados atrativos para qualquer militar do Exército.
Componentes do produto	Do que é feito o produto? O produto é feito com tecido camuflado do Exército Rip stop de alta solidez, da Cedro, linha verde oliva, botão verde oliva, fio verde oliva, cordão verde oliva, entretela dura e velcro.
Tecnologia de Fabricação	Quais as tecnologias disponíveis para fabricá-lo? São utilizados modernos equipamentos para a confecção: máquina industrial de corte, máquina de costura reta, máquina overlock, e máquina de bordar entre outros, associada a matérias primas de qualidades, onde os fornecedores estão atentos á evolução das tecnologias de tecidos destinados ao uso exclusivo militar.
Forma de apresentação do produto	Tipo de embalagem- embalagem primária com designer camuflado desenhado um soldado com fuzil na mão e capacete na cabeça.

Quadro 4.2- Critérios de identificação do produto Farda de Combate da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Gohr, 2008.

DIFERENCIAIS DO (S) PRODUTO (S) EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA

A este propósito Semenik e Bamossy (1995, p.308), ressalta que a diferenciação de produto consiste em “criar a percepção de uma diferença entre a oferta da empresa e as da concorrência na mente do consumidor”.

Para criar o diferencial do produto de maior rendimento do empreendimento em relação à concorrência, citamos abaixo as seguintes diferenciações:

A farda de combate é confeccionada com tecido camuflado Rip stop, alta solidez, da Cedro têxtil, aviamentos de qualidade, e acabamentos perfeitos, sendo assim, demonstra que o produto será de alta qualidade e durabilidade. A nova camuflagem de alta solidez, desenvolvida para atender as determinações do Exército Brasileiro determinado pelo novo RUE, oferece maior durabilidade das cores aplicadas, resistindo a um número maiores de lavadas sem desbotar num período mínimo de 3 meses, portanto, aumentando a vida útil do produto.

O objetivo é vender as fardas com reforço aplicado na direção transversal para garantir que a integridade do produto se torne ideal e mais resistente ao rasgo nas atividades de maior esforço físico dos militares, ou seja, o produto a ser ofertado terá acabamentos perfeitos, qualidade, durabilidade e preço justo. Desta maneira, podemos mostrar que o diferencial dos nossos produtos, é o cuidado com acabamentos e qualidades dos produtos. Pensamos, principalmente, no conforto de uso para conquistar a confiança dos consumidores e alcançar diferencial em relação a concorrência.

Neste sentido, complementa Limeira (2006, p.103) que define a diferenciação como “a estratégia que visa a desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir seu produto dos concorrentes”. Portanto, pretendemos trabalhar com uma diferenciação funcional do produto, que são as características de desempenho, as características físicas, os ingredientes, a durabilidade, o preço etc., além de trabalhar com tele- entrega.

PRODUTOS SUBSTITUTOS E COMPLEMENTARES

Para Gohr (2008, P.125) os produtos substitutos “são bens ou serviços que podem substituir o consumo de seu produto”.

Os produtos substitutos não existem neste mercado. Devido o regulamento militar previsto não tem como usar uma farda ou outros acessórios diferentes do previsto no RUE para substituir os fardamentos dos militares. Apenas pode haver diferenças na qualidade e durabilidade dos materiais ofertados para os consumidores.

Ainda, Ghor ressalta que existem os produtos complementares, que são aqueles que podem complementar a demanda de um produto. Ou seja, na procura de um produto específico, pode ser completado com outro produto.

Os produtos complementares são diversos neste mercado. Todo militar precisa ter o fardamento completo para suas atividades, portanto, se comprar uma farda ele vai precisar de camiseta, short, meia, coturno, boina etc., pois os usos dos uniformes e acessórios são obrigatórios para todos os militares e regulamentados pelo RUE.

4.1.2 Análise do mercado consumidor

As Forças Armadas no Brasil, atualmente tem um papel fundamental na defesa do país, previsto na Constituição Federal de 1988, no art.142, entre outras funções que lhe são atribuídas. O Ministério da Defesa é o órgão do Governo Federal incumbido de exercer a direção superior das Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica.

Segundo o Ministério da Defesa (2018), que a visão do setor da Defesa é ser efetivo participante do esforço nacional da defesa, dispendo de Forças Armadas modernas, compatíveis, adequadamente preparadas e permanentemente prontas para ser empregadas.

Diante das pesquisas realizadas, foi possível analisar o mercado consumidor da JC Artigos Militares. No entanto, a análise mais detalhada pode ser visualizada no quadro 4.3 abaixo com as seguintes características:

Aspectos analisados	Características
Perfil do cliente alvo	Os clientes são homens e mulheres militares com idade entre 18 a 55 anos, a maioria concursados, estabilizados e de carreira, e com uma média salarial considerando o soldo é entorno R\$ 5.615,67. O poder de compra dos militares é considerado muito bom devido o fato dos militares receberem “auxílio fardamento” e a estabilidade no emprego.
Abrangência geográfica do mercado a ser atingido	O mercado específico a ser atingido será exclusivamente consumidores militares da cidade de Cruz Alta- RS e região.
Potencial de crescimento deste mercado	Elevado nível de crescimento desse mercado, pelo fato do militar necessitar estar sempre apresentado e devido à quantidade de quartéis que existem na cidade, podemos citar os números aproximados de militares na cidade: Comando da Artilharia Divisionária da 3ª Divisão de Exército - (AD3) 250 militares, 29º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado - (29 ° GAC AP) 780 militares, Hospital Militar da Guarnição de Cruz Alta - (HMGUCA) 100 militares, 7ª Delegacia do Serviço Militar da 10ª C S M - Cruz Alta (7ª DSM) 50 militares, e a Escola de Aperfeiçoamento de Sargen-

Potencial de crescimento deste mercado	tos de Armas (EASA) 950 militares. Acredita-se que o novo empreendimento será favorável no mercado de artigos militares, pois conforme constatado na pesquisa de mercado a demanda é superior à oferta, fazendo com que os militares precisem se deslocar a cidades vizinhas para procurar suprir suas necessidades de fardamento.
-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 4.3- Característica do mercado consumidor da JC Artigos Militares.

Fonte: elaboração da autora, com base em Gohor, 2008.

Demanda prevista- após a pesquisa de mercado e o levantamento de dados adquiridos com questionário estruturado foi possível utilizar a técnica qualitativa na qual foi constatado que a demanda prevista será inelástica, ou seja, a demanda é pouco sensível à variável preço.

Para estimar a demanda da futura empresa, apenas vamos considerar alguns produtos do empreendimento, aqueles de maior saída como: farda de combate, camiseta camuflada, camiseta branca regata, short para educação física, meia verde oliva, meia branca, gorro. Tomando como base os aspectos apresentados e levando em consideração a quantidade de quartéis, o motivo dos militares estarem sempre bem apresentado, e a experiência neste mercado, foi elaborada a previsão de demanda para um cenário mais provável, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

Produto	Volume vendas/ mês
Farda de Combate	70 a 80 conjuntos por mês;
Camiseta camuflada manga curta	75 a 85 por mês;
Camiseta branca regata	60 a 70 por mês;
Short para Educação física	30 a 40 por mês
Meia verde oliva	50 a 60 pares por mês;
Meia branca	50 a 60 pares por mês;
Gorro	40 a 50 unidades por mês;

Quadro 4.4- Projeção de demanda da JC Artigos Militares.

Fonte: elaboração da autora.

4.1.3 Análise dos fornecedores

De acordo com Pires (2004), desenvolver fornecedor é qualquer atividade que uma empresa realiza com o objetivo de melhorar a capacidade para atuar no processo de compra. É essencial fazer uma avaliação minuciosa dos fornecedores antes de fazer a escolha, pois se o fornecedor em questão não entrega o serviço esperado para a empresa, a qualidade do produto final provavelmente será afetada, e com isso a marca é prejudicada por não atender as expectativas do cliente.

Essa questão foi muito bem estudada pela empresa, pois trabalhará com fornecedores conhecido no meio militar, pois a preocupação do consumidor não está em identificar a origem do erro, mas sim em ser bem atendido e receber um produto/serviço de qualidade.

Segue, abaixo, os fornecedores da JC Artigos Militares:

Fornecedor dos produtos - Elite comandos será o fornecedor dos produtos (farda de combate, camisetas e todos os outros artigos militares em geral). Está localizada no endereço: Rodovia Fritz Lorenz, 1673 - Galpão 01 - Industrial, Timbó - SC, 89120-000.

A Elite Comandos é uma marca consolidada no meio militar, possui uma linha ampla de equipamentos militares de fabricação própria, produzidas para as forças armadas, lojas de caça e pesca e de esportes radicais, por todo Brasil. A linha de artigos militares da Elite Comandos conta com os mais variados acessórios, principalmente os camuflados, para prática de treinamentos, camping, lazer e aventura.

Extraído de <https://www.elitecomandos.com.br/2011/>

Condições de fornecimento- a empresa é exclusiva para atacado não sendo possível comprar para consumo próprio. O pedido mínimo é de R\$ 500,00 (somente para 1ª compra) e as formas de pagamentos oferecidas são: à vista, depósito bancário, transferência online, à prazo e cheque (Mediante cadastro e aprovação de crédito). Somente será liberada a mercadoria após identificação do pagamento.

Tipo de envio-. Os produtos são enviados por meio de Transportadora, PAC Correios ou Sedex (Mediante pagamento antecipado, não é enviado Sedex à Cobrar). O tempo de envio depende da modalidade escolhida, que pode variar de 2 a 7 dias úteis.

Fornecedor dos produtos (coturnos) - é a empresa Atalaia. Localizada no endereço: Av. Sete de Setembro, 487 – Centro, Três Corações – MG, 37410-000.

Há quase 60 anos, o empreendedor Pedro Gibram montou uma fábrica de coturnos, em Três Corações, sul de Minas Gerais. O início foi difícil, mas com muita dedicação e garra ele venceu os desafios e a empresa cresceu e se tornou líder no mercado brasileiro, no segmento de coturnos. Uma história de sucesso, cuja marca é reconhecida pelo alto padrão de qualidade em calçado militar.

A Atalaia é a maior empresa de calçados militares do Brasil, conquistando o primeiro lugar no mercado. Hoje, o coturno Atalaia é o mais vendido no país e todos os produtos representam o que todos os militares desejam: qualidade, conforto, beleza e durabilidade.

Extraído de <http://coturnoatalaia.com.br/atalaia-um-legado/>

Condições de fornecimentos- venda por atacado e por unidades. Atalaia oferecem as seguintes formas de pagamentos: à vista no cartão de débito, cartão de crédito, boleto bancário, depósito bancário, transferência online, à prazo e cheque (Mediante cadastro e aprovação de crédito). O tempo de entrega é variado, pois depende da modalidade escolhida pelo cliente, sendo que pode ser de 2 a 5 dias úteis.

Tipo de envio- Transportadora, PAC Correios ou Sedex.

Quadro 4.5- Fornecedores da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

Fazendo uma comparação entre os possíveis fornecedores da JC Artigos Militares, temos as seguintes características abaixo:

A Elite Comandos, é o fornecedor de artigos militares em geral, tem a localização mais próxima do estado do RS onde a empresa estará localizada, fica em Timbó-SC no estado vizi-

nho. A Elite Comandos é uma empresa conhecida do meio militar, e sempre surpreende com fabricação de produtos com qualidade e rapidez, honrando com seus prazos e negociações. É um fornecedor que tempo de envio depende da modalidade escolhida, que pode variar de 2 a 7 dias úteis e oferece ótima qualidade de suas mercadorias com preço justo para compra por atacado.

A Atalaia é uma fábrica de coturnos, e é o fornecedor de coturno preto, uma marca conhecida por todos os militares do Brasil. Uma empresa que está a mais de 60 anos no mercado, reconhecida pelo alto padrão de qualidade em calçado militar. Também está localizada no estado de Minas Gerais, uma distância um pouco longe, mas com prazo de entrega que depende da quantidade de produtos e modalidade escolhida, por exemplo, se comprar por unidades pode optar pelos Sedex, PAC, mas quando precisar comprar por atacado o envio acontece por transportadora o que pode ocasionar a um prazo mais longo para a entrega dos produtos.

Todos os fornecedores escolhidos para trabalhar como parceiros e fornecedores da JC Artigos Militares são de confiança da proprietária, pois já trabalhamos juntos neste mercado anos atrás. A confiança, a solidez no mercado, entrega garantida, e os produtos de qualidades são uns dos motivos para trabalhar novamente como os principais fornecedores da empresa.

4.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

Segundo Kotler (2000) os concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.

Conhecer os seus concorrentes é preparar-se para uma competição a fim de conquistar seu espaço no mercado. De modo geral, a concorrência é composta por empresas que oferecem ou poderão oferecer produtos com benefícios semelhantes aos de sua organização, mesmo que estes se apresentem fisicamente diferentes (KOTLER,2000).

Na cidade de Cruz Alta- RS, a JC Artigos Militares tem apenas 1(um) concorrente, a “Caserna Artigos Militares”. Essa será o concorrente a ser analisado.

Pelo motivo de existir vários produtos a ser comercializados, será feita a análise específica do produto de maior rendimento das duas empresas, a **Farda de combate**. As principais características das duas empresas podem ser visualizadas no quadro abaixo:

Item	JC Artigos Militares	Caserna Artigos Militares
Produto	Farda de combate confeccionada com tecido Rip Stop de alta solidez - possui uma cor mais viva e resisti a um número maior de lavagem.	Farda de combate confeccionada com tecido Rip stop convencional - possui estrutura reforçada, tornando - se resistente ao rasgo.
Participação do	Muito baixa. Mas acredita-se que haverá uma	Alta participação de mercado pelo

mercado (em vendas)	boa participação pelo fato de existir um público alvo definido e com poder de compra.	motivo de ser a única no segmento de artigos militares na cidade.
Atendimento	Pretende prestar um atendimento diferenciado com tele entrega.	Ótimo atendimento aos clientes.
Atendimento pós-venda	O melhor possível para conquistar e fidelizar os clientes.	Muito bom, pelos relatos dos clientes.
Localização	Enfrente de um quartel da cidade, a EASA (Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas).	Na principal rua do centro da cidade, lugar de grande movimento.
Divulgação	A promoção dos produtos ocorrerá por meio de outdoors, panfletos, website e anúncios de rádio e televisão.	Muito fraco somente anúncio no rádio.
Garantias oferecidas	Todos os produtos têm garantia, dentro dos prazos legais, sobre defeitos de fabricação desde que não tenham sido usados, lavados, danificados por mau uso ou não ter seguido as informações para conservação constantes nas etiquetas ou embalagens.	Trocas de produtos com defeitos até sete dias após a compra, desde que não tenha sido usado. Para realizar a troca é obrigatório apresentação da nota fiscal e a etiqueta na roupa.
Política de crédito	Pretende-se oferecer descontos nas compras à vista e o parcelamento no cartão sem juros nas compras acima R\$ 200,00.	Oferece parcelamento das compras no cartão até 6 vezes sem juros nas compras acima de R\$ 150,00.
Preços	Trabalhará com preço de mercado R\$ 240 reais.	Faixa de preço do mercado R\$ 260 reais.
Qualidade dos produtos	Alta qualidade e solidez que resiste um número maior de lavagens para começar a desbotar a cor.	Produto de qualidade quanto a rasgo, mas inferior na solidez da cor.
Reputação	A conquistar.	Deixa a desejar. Por muitas das vezes os clientes não encontram os produtos que procuram e precisam deslocar para outras cidades ou compram pela internet de outras lojas.
Tempo de entrega	A maioria a pronta entrega, se precisar esperar o prazo será de 1(uma) semana.	A maioria a pronta entrega, mas se precisar esperar o prazo dado é 15(quinze) dias.
Canais de venda	Loja física e loja online e tele entrega.	Loja física, loja online.

Quadro 4.6- Características da análise dos concorrentes: JC Artigos Militares e Caserna Artigos Militares.
Fonte: Elaboração da autora.

Com as características observadas acima, podemos fazer uma análise mais detalhada, entre as duas concorrentes da cidade, (JC Artigos Militares e a Caserna Artigos Militares) destacando os pontos fortes e fracos de cada empresa, como pode observar no quadro abaixo:

Item	Sua empresa	Concorrente A
Produto	Ponto forte	Ponto forte
Participação do mercado (Em vendas)	Ponto Fraco	Ponto forte
Atendimento	Ponto Forte	Ponto Forte
Atendimento pós-venda	Ponto Forte	Ponto Forte
Localização	Ponto Forte	Ponto Forte
Divulgação	Ponto Forte	Ponto Fraco
Garantias oferecidas	Ponto Forte	Ponto Forte
Política de crédito	Ponto Forte	Ponto Fraco
Preços	Ponto Forte	Ponto Forte
Qualidade dos produtos	Ponto Forte	Ponto Fraco
Reputação	Ponto Fraco	Ponto Forte
Tempo de entrega	Ponto Forte	Ponto Fraco

Canais de venda utilizados	Ponto Forte	Ponto Fraco
Capacidade de produção	Não analisado	Não analisado
Recursos humanos	Não analisado	Não analisado
Métodos gerenciais	Não analisado	Não analisado
Métodos de produção	Não analisado	Não analisado
Estrutura econômico-financeira	Não analisado	Não analisado
Flexibilidade	Não analisado	Não analisado
Formas de competição	Não analisado	Não analisado

Quadro 4.7- Análise da concorrência da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

O setor de artigos militares na cidade de Cruz Alta existe pouquíssima concorrência, apenas uma empresa, a concorrência trabalha com bons produtos, tem uma forte participação no mercado, pelo fato de ser única naquele setor. Está localizada no centro da cidade, e atende seus clientes de maneira satisfatória, mas muitas das vezes sua reputação deixa a desejar, pois seus clientes precisam se deslocar para outras cidades para encontrar os produtos, ou, precisam efetuar as compras pela internet e de outras lojas.

O canal de vendas, a política de crédito, e a divulgação dos produtos também é um ponto fraco da concorrente, por não enfrentar concorrente na cidade não investe nestes quesitos de suma importância para se tornar mais competitiva no mercado.

Reconhecemos que temos uma forte concorrente no mercado, portanto, usaremos nossos pontos fortes para se diferenciar da concorrência na tentativa de conquistar os clientes e se manter no mercado. Os principais pontos fortes da JC Artigos Militares, e que pretendemos administrar com afinco, para aproveitar como oportunidades neste mercado são: a localização que ficará enfrente do quartel EASA, lugar onde existem maior números de militares na cidade, a qualidade superior do principal produto, o atendimento diferenciado, a política de crédito facilitada, as vendas com a tele entrega e principalmente, a divulgação dos produtos. O objetivo é investir na área de marketing para alcançar nossas metas, através de promoção dos produtos que ocorrerá por meio de outdoors, panfletos, website e anúncios de rádio e televisão.

4.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

De acordo com Gohr (2008, p.141) “ a segmentação de mercado é o processo de divisão de um mercado em pequenos grupos, de forma a conseguir consumidores com as mesmas características”. Seguindo essa linha de raciocínio, e conforme destacado, a JC Artigos Milita-

res pretende trabalhar com mercado de consumo final, no setor de artigos militares, portanto, pretende atender um público específico (militares).

O público específico da JC Artigos Militares são consumidores militares que precisam comprar seus fardamentos e acessórios em geral de uso obrigatório para o trabalho, e que tem necessidades e características semelhantes quanto à qualidade, variedade e preço dos produtos que serão ofertados.

Tomando como base essas informações, a segmentação da empresa será conforme as características que consta no quadro abaixo:

Segmentação		
Geográfica	Demográfica	Psicográfica
<ul style="list-style-type: none"> ● Região- Todos militares de ambos os sexos que moram na cidade de Cruz Alta- RS e região sul. Os clientes também podem ser de outros estados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Renda: média alta. ● Idade: 18 a 55 anos. ● Sexo: ambos ● Ciclo de vida familiar: a maioria jovens e solteiros, jovens e casados, concursados de carreira, estabilizado no emprego, a maioria com nível superior e poder de compra. ● Ocupação - de diferentes postos e graduações, de soldado a general. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Personalidade: São pessoas que tem personalidade forte e que convive com o risco, sendo assim, é exigido o comprometimento da própria vida com exercício da atividade militar. ● Valores: Os valores que faz parte da profissão militar são: o patriotismo, o civismo, o amor à profissão, espírito de corpo, fé na missão do Exército, coragem, aprimoramento técnico – profissional. ● Estilo de vida: O estilo de vida dos militares é cultivado com valores que norteiam uma instituição alicerçada na hierarquia e disciplina e preparo físico e intelectual.

Quadro 4.8 – Segmentação de mercado da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Gohr, 2008.

4.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

4.3.1 Objetivos de marketing

Conforme ressalta Gohr (2008, p. 153) para a definição dos objetivos de marketing, “é de fundamental importância que você conheça a situação da empresa perante os seus contextos (externo e interno)”. Portanto, os objetivos de marketing devem estar em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa (GHOR, 2008).

Os objetivos estratégicos da empresa podem ser visualizados a seguir:

<p>Aumentar a receita em 30% nos próximos 5 anos. Aumentar o lucro líquido em 35% nos próximos 5 anos. Abrir uma nova loja física na cidade vizinha nos próximos 5 anos.</p>

Quadro 4.9 - Objetivos Estratégicos da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora.

Com os objetivos estratégicos traçados, assim, podemos definir os objetivos de marketing do futuro empreendimento como segue:

- Aumentar a venda do produto farda de combate, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos.
- Expandir a marca do produto, em 80% até o final do segundo ano de existência.
- Obter um índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2023.

Quadro 4.10- Objetivos de marketing da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora.

4.3.2 Estratégias de marketing

De acordo com Kotler (2000, p. 38), "os 4Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça- distribuição) representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores". Nesse sentido, a seguir, apresenta-se as estratégias dos 4 Ps, da JC Artigos Militares, baseada no produto de maior rendimento do empreendimento, "Farda de Combate".

Estratégia (s) de Marketing			
Produto: 1- Ampliar a penetração de mercado do produto farda de combate em 10% ao ano, nos próximos 5 anos. 2- Investir continuamente na qualidade dos produtos. 3- Usar a estratégia da diferenciação como atributos e benefícios do produto.	Preço: 1- Definir o preço desse produto compatível com os preços de mercado, mas sempre com base na concorrência, nos próximos cinco anos. 2- Utilizar a estratégia de preço por volume. 3- Usar a estratégia de preço psicológico.	Promoção: 1- Propaganda. 2- Promoção de vendas. 3- Marketing direto.	Distribuição: 1- Por meio do canal nível zero produtor-consumidor, sem utilização de intermediários; 2- Tele entrega; 3- Correios.

Quadro 4.11- Estratégias de Marketing da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora.

Com base nas estratégias de marketing definidas para alcançar os objetivos de marketing, destacaremos com mais detalhes os atributos do produto (farda de combate) que destaque do produto da concorrência o que os torna mais atrativo para o mercado:

Atributos do produto a serem destacados	
Produto	Farda de Combate Rip Stop de Alta Solidez.
Qualidade	Confeccionada com tecidos da Cedro têxtil, o que garante a máxima qualidade.
Característica Física	É um conjunto composto por Gandola (também conhecida como blusa de combate) e calça, confeccionada com tecido Rip Stop de Alta Solidez composto por 67% poliéster e 33% algodão, o que garante o conforto e a mobilidade em sua utilização. É um produto com durabilidade superior que resiste a um maior número de lava-

	gens do que aquele feito com o tecido convencional;
Gandola	Modelo composto por 4 bolsos frontais, todas as tampas dos bolsos possuem entretelas duplas, e velcro para o fechamento; Gola entretelada duplamente para destacar a qualidade do acabamento; Fechamento através de botão; Presença de pregas na parte posterior, permitindo uma melhor mobilidade dos braços; Cordão para regulação na cintura; possui reforços no cotovelo; repele a água (não é impermeável).
Calça	Modelo composto por bolsos laterais (tampas dos bolsos entretelas duplas) e fechamento em velcro; Reforço no joelho; Costura reforçada na lateral; Acabamento através de bainha em suas barras; Presença de 7 presilhas para passar o cinto; Fechamento com botão e zíper; repele a água (não é impermeável).
Preço	Preço de mercado R\$ 240,00.
Marca	JC Artigos Militares.
Embalagem	Será primária com designer camuflado.
Desenho	Será um soldado vestido com farda, coturno, capacete, mochila nas costas e um fuzil na mão.
Garantia do produto	Dentro dos prazos legais, 7 dias para efetuar a troca por defeitos de fabricação desde que não tenham sido usados, lavados, danificados por mau uso. E 3 meses de garantia para começar a desbotar, caso seguido as informações para conservação constantes nas etiquetas ou embalagem.
Cor	Camuflado do Exército.

Quadro 4.12- Atributos do produto Farda de combate da JC Artigos Militares. Elaboração da autora.

4.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing

Segundo Kotler (1998 apud Gohr, 2008, p.170) implementação “é o processo que transforma o plano de marketing em ações específicas e assegura a execução dessas ações de modo a alcançar os objetivos estabelecidos no plano”. Portanto as ações, responsáveis, prazos de execução e os mecanismos de controle das estratégias da JC Artigos Militares estão descrita no quadro abaixo:

Objetivo (s) de marketing	Estratégia (s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Objetivo 1 - Aumentar a venda do produto farda de combate, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos.	Produto 1 - Ampliar a penetração de mercado do produto farda de combate em 10% ao ano, nos próximos 5 anos.	Ação 1 – Fazer pesquisa de marketing. Ação 2 - Desenvolver Marketing de relacionamento. Ação3 - Fazer uma análise comparativa entre o produto da empresa e o produto do concorrente.	Gerente de marketing (propr.)	Ao final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões trimestrais.

Objetivo 1 - Aumentar a venda do	Preço- adotar preços compatíveis	Ação 1 - Fazer pesquisa de preço; Ação 2 - comparar	Gerente de marketing (propr.)	Ao final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões
Objetivo (s) de marketing	Estratégia (s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
produto farda de combate, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos.	com os preços de mercado, mas sempre com base na concorrência.	os preços; Ação 3 - analisar os custos envolvidos.			trimestrais.
Objetivo 1 - Aumentar a venda do produto farda de combate, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos.	Promoção: Propaganda.	Ação 1 - colocar anúncio no rádio, na tv e web site, outdoor. Ação 2 - distribuir panfletos enfrente dos quarteis. Ação 3- enviar catálogos impressos junto com um produto na sacola etc.	Gerente de marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões mensais.
Objetivo 1 - Aumentar a venda do produto farda de combate, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos.	Distribuição- Produtor-consumidor, (venda direta) tele entrega, correios.	Ação 1 - Fazer pesquisa de preços para o transporte. Ação 2 - Analisar custos envolvidos.	Gerente de Marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões trimestrais.

Quadro 4.13 – Objetivos, estratégias e ações de Marketing da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Ghor,2008.

Objetivo (s) de Marketing	Estratégia (s) de Marketing	Ações de Marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismo de controle
Objetivo 2- Expandir a marca do produto, em 80% até o final do segundo ano de existência.	Produto Investir continuamente na qualidade dos produtos.	Ação 1 – fazer pesquisa de satisfação; Ação 2- Desenvolver Marketing de relacionamento.	Gerente marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões trimestrais.
Objetivo 2- Expandir a marca do produto, em 80% até o final do segundo ano de	Preço- utilizar as estratégias de preço por volume e preço de mercado, em seguida por meio do fortalecimento da marca, aumentar o	Ação 1 – Fazer pesquisa de preços; Ação 2- fazer comparação de preços; Ação 3- analisar os custos envolvidos.	Gerente marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões trimestrais.

existência.	preço, mas sempre com base no preço da concorrência.				
Objetivo (s) de Marketing	Estratégia (s) de Marketing	Ações de Marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismo de controle
Objetivo 2- Expandir a marca do produto, em 80% até o final do segundo ano de existência.	Promoção- promoção de vendas.	Ação1- distribuir brindes; Ação2- Oferecer descontos nas compras à vista; Ação3- distribuir cupons de descontos; Ação4- fazer demonstração do produto destacando a qualidade do produto.	Gerente marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões mensais.
Objetivo 2- Expandir a marca do produto, em 80% até o final do segundo ano.	Distribuição- Produtor-consumidor, (venda direta) tele entrega, correios.	Ação1- Fazer pesquisa de preços de transporte. Ação2- analisar custos envolvidos.	Gerente marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões trimestrais.

Quadro 4.14 – Objetivos, estratégias e ações de Marketing da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Ghor,2008.

Objetivo (s) de Marketing	Estratégia (s) de Marketing	Ações de Marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismo de controle
Objetivo 3- Obter um índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2023.	Produto- Usar a estratégia competitiva da diferenciação destacando os atributos e benefícios do produto.	Ação1- Desenvolver Marketing de relacionamento; Ação2- capacitar funcionários. Ação 3. Enviar email, catálogos, etc.	Gerente marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões trimestrais.
Objetivo 3- - Obter índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2023.	Preço- usar a estratégia de preço psicológico.	Ação1- Fazer pesquisas de preços; Ação2- comparar preços; Ação3- analisar os custos envolvidos.	Gerente marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões trimestrais.
Objetivo 3- - Obter índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2023.	Promoção- - Marketing direto.	Ação 1- enviar catálogos; Ação2- vender pelo site; Ação3- enviar e-mail-marketing.	Gerente marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões mensais.
Objetivo 3- - Obter índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2023.	Distribuição- Produtor-consumidor, (venda direta) tele entrega, correios.	Ação1- Fazer pesquisa de preços de transporte. Ação2- analisar custos envolvidos.	Gerente marketing (propr.)	Final de cada ano.	Relatórios de vendas e reuniões trimestrais.

Quadro 4.15 – Objetivos, estratégias e ações de Marketing da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Ghor,2008.

5 PLANO DE OPERAÇÕES

5.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)

Determinar a capacidade de produção do futuro empreendimento é uma questão de extrema importância para o sucesso do negócio. Nesta etapa do Plano de negócios, são apresentados os aspectos relacionados à capacidade de atendimento, a tecnologia, a operação e a localização do empreendimento. De acordo com esta premissa, algumas informações são relevantes a serem destacadas, como: nome da empresa, insumos e sua medida de capacidade. Sendo assim, essas informações foram descritas neste documento como segue abaixo:

EMPRESA- JC Artigos Militares.

INSUMOS- Artigos Militares em gerais.

MEDIDA DA CAPACIDADE- 100 m² (A empresa será instalada em um salão comercial que fica sobre um terreno de 10m de largura por 10m de comprimento, com um total de 100m² de área construída.

De acordo Woiler; Mathias (1996 apud GHOR, 2008, p.27) “Tamanho é a capacidade de produção que pode ser atingida por uma empresa, quando em operação, durante um período de tempo, do ponto de vista técnico e econômico”.

A capacidade máxima da empresa foi elaborada com base nas informações levantadas na pesquisa de marketing realizada com o público alvo. Portanto, levando em consideração essas informações, e do ponto vista técnico e econômico, o quadro 5.1, pode ser observado o tamanho do empreendimento, levando em consideração 100% de vendas/mensal/anual dos produtos que mais vendem na empresa.

Produto	Venda/ mês	Venda anual
Farda de combate	80 conjuntos por mês	960 conjuntos
Camiseta camuflada manga curta	85 unidades	1.020 unidades
Camiseta branca regata	70 unidades	840 unidades
Short de educação física	40 unidades	480 unidades
Gorro	60 unidades	720 unidades
Meia verde oliva	60 pares	720 pares
Meia branca	50 pares	600 pares

Quadro 5.1- Capacidade Máxima vendas/ mês/ anual da JC Artigos Militares (100% de vendas).

Fonte: elaboração da autora.

5.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Conforme Slack (1997, apud GHOR, 2008, p.54), a tecnologia dos processos “está relacionada às máquinas, equipamentos, dispositivos, etc., que ajudam a produção a transformar materiais [...] de forma agregar valor e atingir os objetivos estratégicos da empresa”.

Neste item, são apresentados aspectos relacionados aos equipamentos e tecnologias necessários para o funcionamento da empresa JC Artigos Militares.

O empreendimento iniciará suas atividades com os seguintes equipamentos e tecnologias: 01 (um) celular com WhatsApp, 01(uma) linha telefônica, 02 (duas) máquinas de cartão, internet, 01(um) computador, 01 (uma) impressora, papel sulfite, 01 (uma) máquina de bordar camisetas, canetas, grampeador entre outras mobílias.

Processos

O processo organizacional é um conjunto de atividades inter-relacionadas que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações.

De acordo com Chase (2001), processo pode ser entendido como qualquer passo ou conjunto de passos que estão envolvidos na conversão ou na transformação de insumos em resultados. Os insumos são as entradas de um processo e podem ser materiais, equipamentos, conhecimentos e informações e outros bens tangíveis e intangíveis.

Os principais processos da JC Artigos Militares podem ser visualizados no quadro 5.2, apresentado a seguir.

Processos	Principais atividades	Equipamentos	Pessoas envolvidas
Processo Administrativo	Gerenciar o setor de vendas; Gerenciar a área de Marketing, Gerenciar Recursos Humanos, Gerenciar Recursos Financeiros etc.	Computadores, mesa, telefone, celular, internet etc.	Gerente de Operações (proprietária); Gerente de Recursos Humanos (proprietária); Gerente de Recursos Financeiros; Proprietária) e Gerente de Marketing (proprietária).
Processo de compras	- Selecionar fornecedores; Negociar com fornecedores; Efetivar a compra; verificar se os produtos são adequados; Receber os produtos e; Armazenar os produtos.	Telefone;Internet; Computador; Depósito; Balcão etc.	Gerente de Marketing (Proprietária)
Processo de venda	- Recepcionar os clientes; Mostrar os produtos; concluir a venda; Receber o valor monetário; colocar na sacola os produtos; Agradecer os clientes.	- loja; comunicação verbal; balcão; computador; - Caixa Máquinas de cartão etc.	Vendedor (Atendente)
	- Recepcionar o cliente; Atender telefone; Escutar o	- Telefone; - Computador;	

Processo de trocas de mercadorias	cliente; Verificar o email da empresa; Realizar a troca; Agradecer o cliente.	- Celular etc.	Gerente de Marketing (Proprietária)
------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	----------------	-------------------------------------

Quadro 5.2 – Processos da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora, com base em Ghor, 2008.

Layout / arranjo físico

O planejamento do Layout das instalações da empresa deve ser visto como uma extensão natural do planejamento do processo produtivo (CIRO,2011). O layout é uma das ferramentas indispensáveis nesse mercado tão concorrido, pois através dele é possível detectar falhas buscando um melhor feedback para seus clientes. Pois o layout nada mais é do que a fotografia do ambiente.

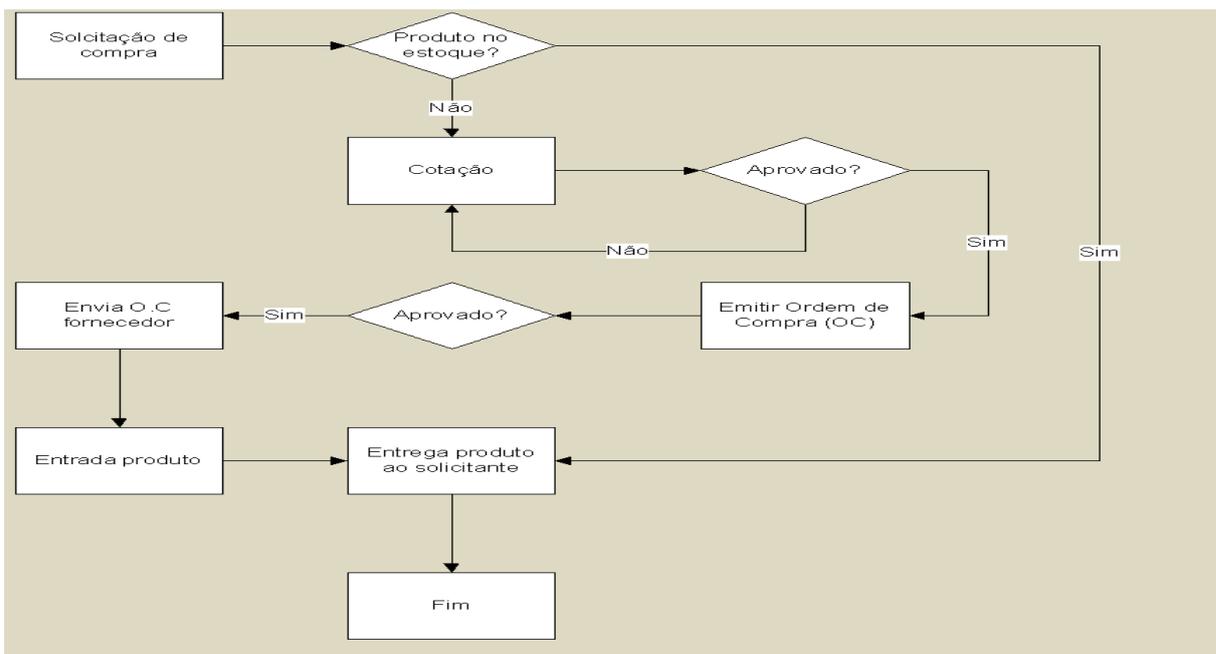
O layout da JC Artigos Militares é o do tipo Processo/ Funcional, ou seja, é aquele que consiste na formação de departamentos/setores especializados em determinadas tarefas. O objetivo da empresa é determinar este tipo de layout para maximizar o funcionamento de cada processo e otimizar o ambiente de trabalho.

Fluxograma

O fluxograma de processos são representações gráficas de cada uma das etapas necessárias para produzir um produto ou serviço. (CIRO, 2011).

O fluxograma é uma ferramenta utilizada para representar graficamente a sequência de atividades de um processo. O termo fluxograma significa representação gráfica do fluxo (SANTOS, 2011).

Em função dos diferentes processos existentes na JC Artigos Militares, e pelo fato de não ter um processo produtivo; será ilustrado apenas o fluxograma do processo de compras:



Fluxograma de Compras da JC Artigos Militares.

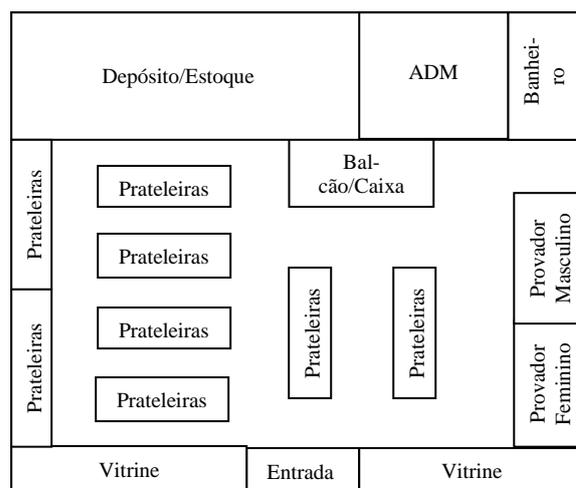
Projeto Arquitetônico

O processo de planejar envolve um modo de pensar, em um salutar modo de pensar envolve indagações, e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quem e onde (OLIVEIRA, 2010).

Portanto, o Projeto Arquitetônico é a materialização da ideia, do espaço imaginado, ou seja, é a representação da concepção do projeto. Através dele será possível estudar a melhor maneira de atender as necessidades dos usuários e a melhor forma de resolver todos os problemas envolvidos nesse processo.

Presume-se, então, que tal projeto deve estar relacionado com o planejamento da organização, porque este consiste no ato de criar e planejar antecipadamente uma ação desenvolvendo estratégias para atingir um determinado objetivo.

Para elaborar o Projeto Arquitetônico do futuro empreendimento, foi ilustrado o layout funcional interno da organização. Para isso, definimos os equipamentos/materiais, a equipe de trabalho e os espaços determinados a serem executadas as tarefas da empresa. Sendo assim, o layout funcional interno da JC Artigos Militares, pode ser visto a seguir:



Layout funcional interno da JC Artigos Militares.
 Fonte: Elaboração da autora.

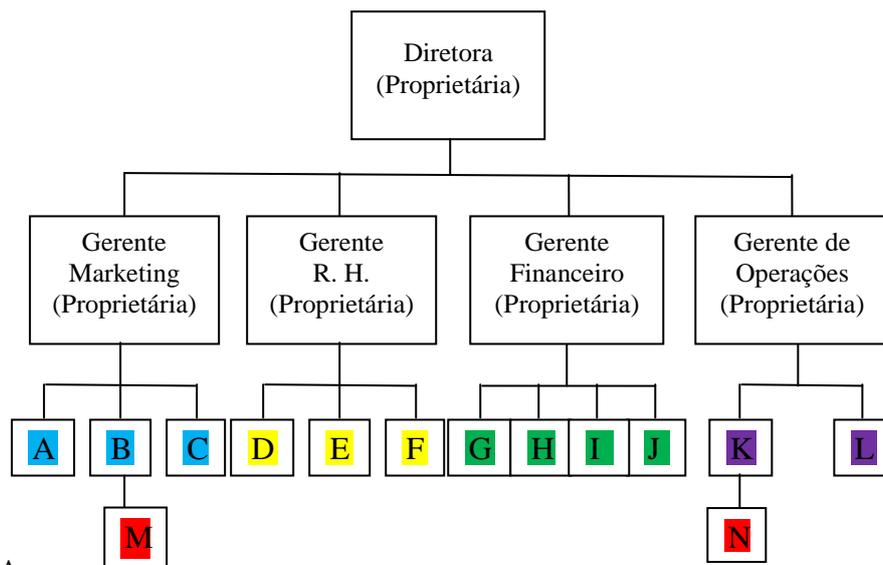
Organograma da empresa

Nesta etapa do plano de negócios é descrita a equipe gerencial. Esta seção é de extrema importância, pois aqui o empreendedor organiza toda a parte necessária de capital humano de sua empresa (BALLESTERO ALVAREZ, 2001).

O organograma da empresa nada mais é que a estrutura funcional da empresa. Normalmente quando pretende abrir uma pequena empresa, o proprietário é quem atua nas quatro áreas fundamentais- Recursos Humanos, Finanças, Produção e Marketing. Mesmo assim, em um plano de negócio, é necessário descrever o organograma da futura empresa (BALLESTERO ALVAREZ, 2001).

A equipe gerencial da JC Artigos Militares será constituída apenas pela proprietária da empresa, que irá atuar nas decisões estratégicas e nas demais áreas de gestão da organização.

Porém, o empreendimento conta com um funcionário pelo atendimento aos clientes (vendas). Sendo assim, o organograma da futura empresa pode ser visualizado a seguir.



LEGENDA

- A: compras
- B: vendas
- C: marketing
- D: recrutamento e seleção
- E: cargos e salários
- F: competências, motivações e clima de trabalho
- G: Receitas
- H: Despesas
- I: Custos
- J: Lucros
- K: Instalações, equipamentos e manutenções
- L: estoques
- M: vendedor
- N: Técnico

No quadro 5.3, pode ser observado o tipo de trabalho necessário, o número de pessoas, as qualificações desejadas e o tipo de função que será exercida por cada pessoa que trabalhará na JC Artigos Militares.

Descrição da mão- de- obra.

Tipo de trabalho	Nº de pessoas	Qualificações	Quem?
Responsável por: Marketing, R.H, Financeiro, Operações.	01	Formação em Administração e Tecnólogo em Recursos Humanos, Conhecimentos em informática.	Proprietária.
Responsável pelas vendas	01	Experiências de 5anos no setor.	Vendedor
Total	02	-	-

Quadro 5.3 – Descrição da mão-de- obra da JC Artigos Militares.
 Fonte: Elaboração da autora, com base em Ghor, 2008.

5.3. LOCALIZAÇÃO

Segundo Slack (1997 apud GHOR, 2008, P. 17) a localização “é a posição geográfica de uma operação relativamente aos recursos, a outras operações ou clientes com os quais interage”.

A empresa JC Artigos Militares estará localizada em um salão comercial de 10m de largura por 10m de comprimento, com um total de 100m² de área construída. Localizado na Av.

Benjamim Constant, em frente ao Quartel EASA (Escola de Aperfeiçoamento de Sargento das Armas), centro Cruz Alta- RS.

A escolha do local foi pelo motivo de ficar em frente da Escola quartel, onde serve o maior número de militares da cidade, ou seja, muito próximo a concentração do público alvo da empresa (militares do exército).

A técnica de análise de localização, que foi utilizada pela futura proprietária é Check-list qualitativo. Outrossim, foram considerados os seguintes aspectos para a análise: valor do aluguel, espaço físico adequado, instalações em boas condições, lugar de fácil acesso para os clientes e os fornecedores e funcionário, estacionamento. Os detalhes da análise podem ser observados no quadro 5.4 abaixo.

Aspectos analisados	Características
Valor do aluguel	Competitivo em relação custo/ benefício R\$ 1.500,00.
Espaço Físico	Adequado para a instalação do empreendimento.
Instalações	Ótimas condições.
Acessibilidade do local	Fácil acesso aos fornecedores, clientes e funcionários – é uma avenida que passa na rodovia RS- 342 no centro da cidade e que liga a cidade de Cruz Alta a cidade de Ijuí. Além disso, é uma localização onde tem ponto de ônibus, caso o funcionário precisar usar o transporte coletivo, rodovia para trafegar caminhões com as entregas dos produtos pelos fornecedores e fácil acesso aos consumidores dos produtos do empreendimento, pois fica em frente do maior quartel da cidade.
Estacionamento para clientes.	Lugar para estacionar na frente do estabelecimento.

Quadro 5.4- Método Check-list para análise de localização da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora.

6 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro é um aspecto importante no que tange o estudo de viabilidade de um plano de negócio. Com ele são estimados os recursos necessários para abertura do novo empreendimento e a avaliação de alguns índices financeiros como a lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e o ponto de equilíbrio, etc. Desta maneira, o planejamento financeiro da futura empresa, apresentará: Projeção do capital necessário para começar o negócio; estimativa do resultado mensal da empresa; lucratividade; rentabilidade; prazo de retorno do investimento; ponto de equilíbrio; custos; entre outros.

6.1. INVESTIMENTO INICIAL

Segundo Sandroni (1999 apud TAMBOSI e PINTER, 2015, p. 10) escrevem que investimento é “aplicação de recursos (dinheiro ou títulos) em empreendimentos que renderão juros ou lucros, em geral a longo prazo”. Ainda Tambosi e Pinter (2015), ressalta que o ato de investir é aplicar o dinheiro que você economizou, visando retorno do capital investido para aumentar a riqueza daquele que investe seu dinheiro.

A este propósito, o valor do investimento da JC Artigos Militares é compatível com a necessidade para iniciar o negócio. O valor inicial no negócio será de R\$ 60.000 e os itens de investimentos podem ser visualizado no quadro abaixo.

Itens de investimentos (fixo e circulante)	Valores em R\$
Aluguel	R\$ 1.500,00
Pintura da fachada da empresa	R\$ 600,00
Decoração da loja.	R\$ 1.200,00
01 máquina de bordar	R\$ 6.000,00
01 balcão vidro	R\$ 2.300,00
01 computador	R\$ 1.700,00
01 impressora a laser	R\$ 550,00
Custo para abertura da empresa	R\$ 2.500,00
Diversos produtos para revender	R\$ 25.000,00
01 moto usada	R\$ 5.250,00
Campanha promocional para inauguração	R\$ 1.400,00
Gastos diversos	R\$ 2.000,00
Materiais diversos de mobílias	R\$ 4.000,00
Capital de giro	R\$ 6.000,00
Total do investimento	R\$ 60.000,00

Quadro 6.1 – Investimento inicial da JC Artigos Militares.

Fonte: Elaboração da autora com base GHOR,2008.

Como a empresa não possui déficits em seu fluxo de caixa projetado (conforme será verificado no quadro 6.16), foi feita uma estimativa de capital de giro que se aproximasse de

30% dos custos mensais da empresa (levando em consideração um volume de vendas de 100%), com a finalidade de cobrir possíveis eventualidades.

6.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

Para Gitman (2004, p. 445), “a área de estrutura de capital é uma das mais complexas de tomada de decisões financeiras por causa de sua interação com várias outras variáveis de decisão financeira”.

As fontes de capitais podem ser: própria, ou seja, o patrimônio líquido da empresa ou de terceiros, caracterizadas pelos empréstimos e financiamentos de curto ou longo prazo. Os recursos financeiros para o investimento da JC Artigos Militares são provenientes de capital próprio.

Para Assaf Neto (2002, p. 70) capital próprio é o “recurso que procede dos acionistas ou sócios da entidade ou decorrentes de suas operações sociais, que corresponde ao Patrimônio Líquido”. O Patrimônio Líquido é o resultado da diferença do ativo (+), representados pelos bens e direitos, diminuídos do Passivo (-), representado pelas obrigações (PADOVEZE, 2004).

Já o capital de terceiros, Gitman (2004, p. 264) inclui que são “todos os empréstimos de longo prazo contraídos pela empresa”.

Linha de créditos

A busca de recursos financeiros nem sempre é uma tarefa fácil para os pequenos negócios. Todavia, há uma procura constante por esse tipo de procedimento para os empreendedores que querem iniciar um negócio. O crédito estimula o nascimento de novos negócios, a implementação de inovação e tecnologia dentro da empresa e o aprimoramento da capacidade gerencial (SEBRAE, 2014).

O futuro empreendimento não precisou de linhas de crédito para financiar seus investimentos, pelo fato de usar recursos próprios para iniciar suas atividades. Porém, mesmo se de início a empresa começará com recursos próprios, não está descartada a possibilidade de utilizar financiamento para expansão do negócio no futuro.

6.3. RECEITAS

Receita é a entrada de elementos para o ativo, sob a forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes normalmente à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços (IUDÍCIBUS, 2000).

DEMANDA

Segundo Kotler (1991), a demanda de um produto è o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em uma área geográfica definida, em um período de tempo definido, em um ambiente de mercado definido e mediante um programa definido de marketing.

Para estimar a demanda da futura empresa, apenas foram considerados alguns produtos do empreendimento, aqueles de maior saída (de acordo com a pesquisa de marketing levantada) como: farda de combate, camiseta camuflada, camiseta branca regata, short para educação física, meia verde oliva, meia branca e gorro.

Tomando como base os aspectos apresentados e levando em consideração a quantidade de quartéis, a necessidade de os militares estarem sempre bem apresentados, e a experiência neste mercado, foi elaborada a previsão de demanda da JC Artigos Militares para um cenário: otimista (100% de vendas), mais provável (média), e pessimista para fazer o levantamento de receitas conforme pode ser observado no quadro abaixo:

Cenário Otimista

Produto	Volume vendas/ mês	Volume vendas/ anual
Farda de Combate	80 conjuntos por mês;	960 conjuntos
Camiseta camuflada manga curta	85 por mês;	1.020 unidades
Camiseta branca regata	70 por mês;	840 unidades
Short para Educação física	40por mês	480 unidades
Meia verde Oliva	60 pares por mês;	720 pares
Meia branca	50 pares por mês;	600 pares
Gorro	60 unidades por mês;	720 unidades

Quadro 6.2- Descrição da demanda cenário otimista (100% de venda) da JC Artigos Militares.

Fonte: elaboração da autora.

Cenário mais provável (média)

Produto	Volume vendas/ mês	Volume vendas/ anual
Farda de Combate	75 conjuntos por mês;	900 conjuntos
Camiseta camuflada manga curta	80 por mês;	960 unidades
Camiseta branca regata	65 por mês;	780 unidades
Short para Educação física	35 por mês	420 unidades
Meia verde Oliva	55 pares por mês;	660 pares
Meia branca	45 pares por mês;	540 pares
Gorro	55 unidades por mês;	660 unidades

Quadro 6.3 Descrição da demanda cenário mais provável (média) da JC Artigos Militares.

Fonte: elaboração da autora.

Cenário Pessimista

Produto	Volume vendas/ mês	Volume vendas/ anual
Farda de Combate	70 conjuntos por mês;	840 conjuntos
Camiseta camuflada manga curta	75 por mês;	900 unidades
Camiseta branca regata	60 por mês;	720 unidades
Short para Educação física	30 por mês	360 unidades
Meia verde Oliva	50 pares por mês;	600 pares
Meia branca	40 pares por mês;	480 pares
Gorro	50 unidades por mês;	600 unidades

Quadro 6.4- Descrição da demanda cenário pessimista da JC Artigos Militares.

Fonte: elaboração da autora.

PREÇO

A definição do preço de venda consiste em determinar qual é o preço adequado para os objetivos e a estratégias da organização.

Segundo Bruni e Famá (2004), a formação do preço de venda envolve dois importantes aspectos, os quantitativos e qualitativos. O aspecto quantitativo proporciona ao longo prazo, maior lucro possível, pois a empresa se organiza de forma a planejar seus objetivos em longo prazo, a fim de permanecer mais tempo no mercado.

No aspecto qualitativo aborda atividades que se relacionam na geração de valor, sendo que o valor do produto/ serviço é atribuído levando em conta aspectos internos da empresa. Desta maneira, os preços de alguns produtos de maior rendimento da JC Artigos Militares, foram definidos baseados nas condições competitivas de mercado, ou seja, tomou como base o preço da concorrência. Os preços de alguns produtos da empresa podem ser visualizados no quadro abaixo:

Produto	Preço de venda em R\$
Farda de Combate	R\$ 240,00
Camiseta camuflada manga curta	R\$ 35,00
Camiseta branca regata	R\$ 20,00
Short para Educação física	R\$ 25,00
Meia verde Oliva	R\$ 10,00
Meia branca	R\$ 8,00
Gorro	R\$ 23,00

Quadro 6.5- Preço de venda de alguns produtos da JC Artigos Militares.

Fonte: elaboração da autora.

RECEITA MENSAL/ ANUAL PREVISTA

Iudícibus (2006, p. 164), entende-se por receita “a entrada de elementos para o ativo, sob forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes, normalmente, a venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços”.

Para fazer a projeção de receita total do empreendimento, foram definidas as duas variáveis importantes: Preço de venda e Quantidade a ser vendida, depois foi usada na fórmula →

$RT = PV * Q$ <p>Onde: RT = Receita Total PV = Preço de Venda Q = Quantidade vendida</p>

A receita mensal/ anual da JC Artigos Militares, é apresentada nos quadros 6.6, 6.7 e 6.8. O quadro 6.6 apresenta o cálculo da receita mensal/ anual da empresa, para um cenário otimista (100% de vendas). O quadro 6.7, refere-se à quantidade média a ser vendida, para um cenário mais provável. E o quadro 6.8, trata-se de um cenário mais pessimista de venda/mês/ anual. Os detalhes podem ser observados abaixo.

Cenário otimista

Produto	Venda mensal (100%)	Preço de venda em R\$	Receita Mensal em R\$	Receita Anual em R\$
Farda de Combate	80 conjuntos por mês;	R\$ 240,00	R\$ 19.200,00	R\$ 230.400,00
Camiseta camuflada manga curta	85 por mês;	R\$ 35,00	R\$ 2.975,00	R\$ 35.700,00
Camiseta branca regata	70 por mês;	R\$ 20,00	R\$ 1400,00	R\$ 16.800,00
Short para Educação física	40 por mês	R\$ 25,00	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Meia verde Oliva	60 pares por mês;	R\$ 10,00	R\$ 600,00	R\$. 7.200,00
Meia branca	50 pares por mês;	R\$ 8,00	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Gorro	60 unidades por mês;	R\$ 23,00	R\$ 1.380,00	R\$ 16.560,00
Volume total de vendas em unidades (100%)	Mensal- 445 unidades Anual- 5.340 unidades	_____	R\$ 26.955,00	R\$ 323.460,00

Quadro 6.6- Projeção mensal de Receita cenário otimista(100% de vendas) da JC Artigos Militares.
Fonte: elaboração da autora.

Cenário mais provável (média)

Produto	Venda mensal (média)	Preço de venda em R\$	Receita Mensal em R\$	Receita anual Em R\$
Farda de Combate	75 conjuntos por mês;	R\$ 240,00	R\$ 18.000,00	R\$216.000,00
Camiseta camuflada manga curta	80 por mês;	R\$ 35,00	R\$ 2.800,00	R\$33.600,00
Camiseta branca regata	65 por mês;	R\$ 20,00	R\$ 1.300,00	R\$15.600,00
Short para Educação física	35 por mês	R\$ 25,00	R\$ 875,00	R\$10.500,00
Meia verde Oliva	55 pares por mês;	R\$ 10,00	R\$ 550,00	R\$6.600,00

va				
Meia branca	45 pares por mês;	R\$ 8,00	R\$ 360,00	R\$4.320,00
Gorro	55 unidades por mês;	R\$ 23,00	R\$ 1.265,00	R\$15.180,00
Volume total de vendas em unidades (média)	Mensal-410 unidades Anual-4.920 unidades	_____	R\$ 25.150,00	R\$301.800,00

Quadro 6.7- Projeção mensal cenário mais provável (média) de Receita da JC Artigos Militares.

Fonte: elaboração da autora.

Cenário pessimista

Produto	Venda mensal (cenário mais pessimista)	Preço de venda em R\$	Receita Mensal em R\$	Receita anual em R\$
Farda de Combate	70 conjuntos por mês;	R\$ 240,00	R\$ 16.800,00	R\$201.600,00
Camiseta camuflada manga curta	75 por mês;	R\$ 35,00	R\$ 2.625,00	R\$31.500,00
Camiseta branca regata	60 por mês;	R\$ 20,00	R\$ 1.200,00	R\$14.400,00
Short para Educação física	30 por mês	R\$ 25,00	R\$ 750,00	R\$9.000,00
Meia verde Oliva	50 pares por mês;	R\$ 10,00	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Meia branca	40 pares por mês;	R\$ 8,00	R\$ 320,00	R\$ 3.840,00
Gorro	50 unidades por mês;	R\$ 23,00	R\$ 1.150,00	R\$ 13.800,00
Volume total de vendas em unidades	Mensal-375unidades Anual-4.500unidades	_____	R\$ 23.345,00	R\$ 280.140,00

Quadro 6.8- Projeção mensal cenário pessimista de Receita da JC Artigos Militares.

Fonte: elaboração da autora.

6.4. CUSTOS

Custo é um gasto em que a empresa incorre para fabricar um produto, prestar um serviço e administrar uma empresa.

De acordo com Koliver (2009, p.31), “os custos correspondem ao valor de mutação patrimonial qualitativa, ocorrida no ciclo operacional interno de uma entidade”.

CUSTOS OPERACIONAIS MENSAL/ANUAL

De uma maneira em geral, à empresa implica-se custos operacionais e custos de investimento. “Os Custos Operacionais equivalem ao total de recursos necessários para comprar e pagar os diversos componentes do processo de produção e vendas da empresa durante certo período de tempo”. (GHOR, 2008, p. 73).

Ainda Ghor (2008, p.73) complementa que “os custos de investimento são desembolsos feitos pela empresa, visando gerar um fluxo de benefícios futuros durante um período de tempo denominado horizonte de planejamento”.

Um dos custos que qualquer empresa deve pagar refere-se aos impostos a ser pagos. A futura empresa se enquadra no Simples Nacional, pois sua receita bruta anual é menor que R\$360.000,00 Para calcular o valor dos Impostos Simples Nacional, foi consultada a tabela de impostos Simples Nacional 2019 do SEBRAE.

De acordo com a tabela de impostos do SEBRAE (2019), a regra de legislação em vigor, basta o contribuinte apurar sua faixa de faturamento e aplicar a alíquota nela prevista. A alíquota a ser paga dependerá de cálculo que leva em consideração a receita bruta acumulada nos doze meses anteriores e o desconto fixo. O resultado desse novo cálculo foi denominado de alíquota efetiva. Após encontrar a alíquota efetiva, deve multiplicar pela receita mensal para encontrar o valor do imposto.

O cálculo que enquadra a empresa no Simples Nacional da tabela 2019 funciona dessa maneira:

$(RBT12 \times A) - PD/RBT12$, onde:

RBT12: Receita Bruta acumulada nos doze meses anteriores

A: Alíquota (anexos I e V da Lei Complementar)

PD: parcela a deduzir de acordo com os anexos I e V da Lei Complementar.

Por último deve multiplicar a alíquota encontrada nesse cálculo pelo valor da receita mensal. Sendo assim, é encontrada a alíquota efetiva para levantar o valor a ser pago pela empresa no regime Simples Nacional.

Portanto, a JC Artigos Militares enquadra-se no Anexo I (empresas de comércio / lojas em geral), na segunda faixa, com receita bruta anual até 360.000,00). Tal informação é descrita na tabela de impostos Simples Nacional em vigor abaixo:

Anexo I- Empresas e comércio (lojas em geral)

Receita bruta em 12 meses	Alíquota	Dedução do valor a ser recolhido (Parcela a deduzir)
Até R\$ 180.000,00	4%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	7,3%	R\$ 5.940,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	9,5%	R\$ 13.860,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	10,7%	R\$ 22.500,00

De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	14,3%	R\$ 87.300,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	19%	R\$ 378.000,00

Quadro -6.9. Tabela de Impostos Simples Nacional 2019, anexo I.
Elaboração da autora, com base em SEBRAE (2019).

Sendo assim, segue os cálculos dos impostos Simples Nacionais do empreendimento levando em consideração três cenários do empreendimento:

Cenário otimista

$(RBT12 \times A) - PD/RBT12$ $(323.460,00 \times 7,3\%) - 5.940,00 / 323.460,00$ $23.612,58000 - 5.940,00 / 323.460,00$ $17.672,58000 / 323.460,00$ $0,054636060\% \leftrightarrow 5,46360601\%$ Multiplicar essa alíquota pela receita mensal $0,054636060\% \times 26.955,00$ R\$ 1.472,71

Cenário mais provável

$(RBT12 \times A) - PD/RBT12$ $(301.800,00 \times 7,3\%) - 5.940,00 / 301.800,00$ $22.031,40000 - 5.940,00 / 301.800,00$ $16.091,40000 / 301.800,00$ $0,053318091\% \leftrightarrow 5,331809145\%$ Multiplicar essa alíquota pela receita mensal $0,053318091\% \times 25.150,00$ R\$ 1.340,95

Cenário pessimista

$(RBT12 \times A) - PD/RBT12$ $280.140,00 \times 7,3\% - 5.940,00 / 280.140,00$ $20.450,22000 - 5.940,00 / 280.140,00$ $14.510,22000 / 280.140,00$ $0,051796316\% \leftrightarrow 5,179631600\%$ $0,051796316\% \times 23.345,00$ R\$ 1.209,19

Os possíveis custos operacionais mensais/anuais da empresa JC Artigos Militares podem ser visualizados no quadro 6.10, 6.11 e 6.12. Para fazer a projeção dos custos da empresa, foi considerado um volume mensal/anual de vendas para os três cenários.

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor mensal em R\$	Valor anual em R\$
- Aluguel		R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
-Materiais de escritórios, luz, água, internet etc.		R\$350,00	R\$ 4.200,00
- Pró- labore		R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
- contador		R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
- custos diversos adm.	Administração	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00

- IPTU		R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
-Combustível para moto -Salário do atendente - FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário. - produtos para revender (reposição de estoque) - Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela- 7,3% Alíquota efetiva 5,46%	Vendas	R\$ 100,00 R\$ 998,00 R\$ 500,00 R\$ 14.000 R\$ 1.472,71	R\$ 1.200,00 R\$ 11.976,00 R\$ 6.000,00 R\$ 168.000,00 R\$ 17.672,52
Totais de custos operacionais mensal/anual		R\$ 22.320,71	267.848,52

Quadro 6.10- custos operacionais mensal/anual cenário otimista (100% de vendas) da JC Artigos militares.
Elaboração da autora.

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor mensal em R\$	Valor anual em R\$
- Aluguel -Materiais de escritórios, luz, água, internet etc. - Pró- labore - contador - custos diversos adm. - IPTU	Administração	R\$ 1.500,00 R\$350,00 R\$ 3.000,00 R\$ 150,00 R\$ 150,00 R\$ 100,00	R\$ 18.000,00 R\$ 4.200,00 R\$ 36.000,00 R\$ 1.800,00 R\$ 1.800,00 R\$ 1.200,00
-Combustível para moto -Salário do atendente - FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário. - produtos para revender (reposição de estoque) - Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela – 7,3% Alíquota efetiva – 5,33%	Vendas	R\$ 80,00 R\$ 998,00 R\$ 500,00 R\$ 12.000,00 R\$ 1.304,95	R\$ 960,00 R\$ 11.976,00 R\$ 6.000,00 R\$ 144.000,00 R\$ 15.659,40
Totais de custos operacionais mensal/anual		R\$ 20.132,95	241.595,40

Quadro 6.11- custos operacionais mensal/anual (cenário mais provável) da JC Artigos militares.
Elaboração da autora.

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor mensal em R\$	Valor anual em R\$
- Aluguel -Materiais de escritórios, luz, água, internet etc. - Pró- labore - contador - custos diversos adm. - IPTU	Administração	R\$ 1.500,00 R\$350,00 R\$ 3.000,00 R\$ 150,00 R\$ 150,00 R\$ 100,00	R\$ 18.000,00 R\$ 4.200,00 R\$ 36.000,00 R\$ 1.800,00 R\$ 1.800,00 R\$ 1.200,00
-Combustível para moto -Salário do atendente		R\$ 60,00 R\$ 998,00	R\$720,00 R\$ 11.976,00

- FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário.	Vendas	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
-produtos para revender (reposição de estoque)		R\$ 10.000	R\$ 120.000,00
-Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela- 7,3% Alíquota efetiva- 5,18%		R\$ 1.209,19	R\$ 14.510,28
Totais de custos operacionais mensal/anual		R\$ 18.017,19	216.206,28

Quadro 6.12- custos operacionais mensal/anual (cenário pessimista) da JC Artigos militares.
Elaboração da autora.

CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS MENSAL/ANUAL EM (FIXOS E VARIÁVEIS)

Os custos fixos são da fábrica que não mantém uma relação de proporcionalidade com a quantidade de produtos fabricados. São os custos que a empresa suporta, independente de haver produção.

Já os custos variáveis são definidos como os custos que se alteram em proporção à quantidade produzida ou vendida. Existe uma relação direta entre o custo variável e a quantidade fabricada (DUTRA, 2017).

Os custos fixos mensal/anual e os custos variáveis mensal/anual da empresa podem ser vistos nos quadros abaixo para os três cenários possíveis.

Cenário Otimista

Item de custo	Custo fixo (R\$) Mensal	Custo variável (R\$) Mensal	Custo fixo (R\$) Anual	Custo variável (R\$) Anual
7 PRÓ - LABO-RE	R\$ 3.000,00		R\$ 36.000,00	
Salario funcionário	R\$ 998,00		R\$ 11.976,00	
FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário.	R\$ 500,00		R\$ 6.000,00	
Item de custo	Custo fixo (R\$) Mensal	Custo variável (R\$) Mensal	Custo fixo (R\$) Anual	Custo variável (R\$) Anual
Diversos custos administrativos	R\$ 150,00		R\$ 1.800,00	
Contador	R\$ 150,00		R\$ 1.800,00	
Aluguel do prédio	R\$ 1.500,00		R\$ 18.000,00	
Produtos para revender (reposição de estoque)		R\$ 14.000,00		R\$ 168.000,00
Materiais de escritório, luz, água, internet etc.	R\$ 350,00		R\$4.200,00	

Combustível para moto		R\$ 100,00		R\$ 1.200,00
IPTU	R\$ 100,00		R\$ 1.200,00	
Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela-7,3% Alíquota efetiva- 5,46%		R\$ 1.472,71		R\$ 17.672,52
Total de custos	R\$ 6.748,00	R\$ 15.572,71	R\$ 80.976,00	R\$ 186.872,52
Custo total mensal = CF + CV ↔ R\$ 22.320,71				
Custo total anual = CF + CV ↔ R\$ 267.848,52				

Quadro 6.13 classificação dos custos operacionais (fixo e variável) mensal/ anual da JC Artigos militares para cenário otimista (100% de vendas).

Elaboração da autora.

Cenário Provável

Item de custo	Custo fixo (R\$) Mensal	Custo variável (R\$) Mensal	Custo fixo (R\$) Anual	Custo variável (R\$) Anual
8 PRÓ - LABORE	R\$ 3.000,00		R\$ 36.000,00	
Salario funcionário	R\$ 998,00		R\$ 11.976,00	
FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário.	R\$ 500,00		R\$ 6.000,00	
Diversos custos administrativos	R\$ 150,00		R\$ 1.800,00	
Contador	R\$ 150,00		R\$ 1.800,00	
Aluguel do prédio	R\$ 1.500,00		R\$ 18.000,00	
Produtos para revender (reposição de estoque)		R\$ 12.000,00		R\$ 144.000,00
Materiais de escritório, luz, água, internet etc.	R\$ 350,00		R\$4.200,00	
Combustível para moto		R\$ 80,00		R\$ 960,00
IPTU	R\$ 100,00		R\$ 1.200,00	
Item de custo	Custo fixo (R\$) Mensal	Custo variável (R\$) Mensal	Custo fixo (R\$) Anual	Custo variável (R\$) Anual
Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela-7,3% Alíquota efetiva- 5,33%		R\$ 1.304,95		R\$ 15.659,40
Total de custos	R\$ 6.748,00	R\$ 13.384,95	R\$ 80.976,00	R\$ 160.619,40
Custo total mensal = CF + CV ↔ R\$ 20.132,95				
Custo total anual = CF + CV ↔ R\$ 241.595,40				

Quadro 6.14 classificação dos custos operacionais (fixo e variável) mensal/ anual da JC Artigos militares para cenário mais provável.

Elaboração da autora.

Cenário Pessimista

Item de custo	Custo fixo (R\$) Mensal	Custo variável (R\$) Mensal	Custo fixo (R\$) Anual	Custo variável (R\$) Anual
9 PRÓ - LABO-RE	R\$ 3.000,00		R\$ 36.000,00	
Salario funcionário	R\$ 998,00		R\$ 11.976,00	
FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário.	R\$ 500,00		R\$ 6.000,00	
Diversos custos administrativos	R\$ 150,00		R\$ 1.800,00	
Contador	R\$ 150,00		R\$ 1.800,00	
Aluguel do prédio	R\$ 1.500,00		R\$ 18.000,00	
Produtos para revender (reposição de estoque)		R\$ 10.000,00		R\$ 120.000,00
Materiais de escritório, luz, água, internet etc.	R\$ 350,00		R\$4.200,00	
Combustível para moto		R\$ 60,00		R\$ 720,00
IPTU	R\$ 100,00		R\$ 1.200,00	
Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela-7,3% Alíquota efetiva- 5,18%		R\$ 1.209,19		R\$ 14.510,28
Total de custos	R\$ 6.748,00	R\$ 11.269,19	R\$ 80.976,00	R\$ 135.230,28
Custo total mensal = CF + CV ↔ R\$ 18.017,19				
Custo total anual = CF + CV ↔ R\$ 216.206,28				

Quadro 6.15 classificação dos custos operacionais (fixo e variável mensal/ anual da JC Artigos militares para cenário pessimista.

Elaboração da autora.

6.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A utilização do Fluxo de Caixa pode ser feita por qualquer empresa, sendo este diferenciado apenas pelas características de cada empresa.

Zdnowicz (2001), conceitua o Fluxo de Caixa como sendo o instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período. Um fluxo de caixa bem planejado ajuda o administrador financeiro verificar com antecedência, os problemas de caixa que poderão aparecer caso ocorram reduções cíclicas das receitas ou aumento no volume de despesas.

FLUXO DE CAIXA MENSAL/ANUAL

O fluxo de caixa da empresa foi elaborado tomando como referência a estimativa de demanda dos produtos de maior saída (vendas), apresentada anteriormente nos quadros 6.2, 6.3 e 6.4 para um cenário otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista respectivamente, e que 40% do valor total das vendas seja a prazo, e 60% a vista. Portanto, podemos observar no quadro 6.16, 6.17 e 6.18 a projeção do fluxo de caixa da JC Artigos Militares para um período de 12 meses (primeiro ano de existência da empresa).

O aporte de capital da proprietária corresponde ao investimento inicial total, incluindo o capital de giro.

Cenário Otimista

Meses	Pré-Abertura	Jan	Fev	Mar	Outros meses	Total anual
Recebimentos						
Receitas à vista (R\$)60%		16.173,00	16.173,00	16.173,00	145.557,00	194.076,00
Receitas a prazo40%		10.782,00	10.782,00	10.782,00	97.038,00	129.384,00
(a) Receita total (vendas)		26.955,00	26.955,00	26.955,00	242.595,00	323.460,00
Pagamentos						
Custos Operacionais Variáveis						
Compras à vista Produtos (reposição de estoque)		14.000,00	14.000,00	14000,00	126.000,00	168.000,00
Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela 7,3% Alíquota efetiva- 5,46%		1.472,71	1.472,71	1.472,71	13.254,39	17.672,52
Combustível (moto)		100,00	100,00	100,00	900,00	1.200,00
Total de custos operacionais variáveis		15.572,71	15.572,71	15.572,71	140.154,39	186.872,52
Meses	Pré-Abertura	Jan	Fev	Mar	Outros meses	Total anual
Custos operacionais Fixos						
Aluguel		1.500,00	1.500,00	1.500,00	13.500,00	18.000,00
Pró-labore		3.000,00	3.000,00	3.000,00	27.000,00	36.000,00
IPTU		100,00	100,00	100,00	900,00	1.200,00
Sal. Funcionário		998,00	998,00	998,00	8.982,00	11.976,00
FGTS, INSS, Férias etc func.		500,00	500,00	500,00	4.500,00	6.000,00
Materiais de escritório, luz, água, internet etc.		350,00	350,00	350,00	3.150,00	4.200,00
Contador		150,00	150,00	150,00	1.350,00	1.800,00
Diversos custos adm.		150,00	150,00	150,00	1.350,00	1.800,00

Total de custos operacionais fixos		6.748,00	6.748,00	6.748,00	60.732,00	80.976,00
(b) Custo Total (CF + CV)		22.320,71	22.320,71	22.320,71	200.886,39	267.848,52
(c) Investimentos	54.000,00					
(d) aporte de capital	60.000,00					
(e) geração cx.(a-b-c+d)	6.000,00	4.634,29	4.634,29	4.634,29	41.708,61	55.611,48
(f) cx inicial	0,00	6.000,00	10.634,29	15.268,58	19.902,87	6.000,00
Saldo de caixa (e +f)	6.000,00	10.634,29	15.268,58	19.902,87	61.611,48	61.611,48

Quadro- 6.16 Projeção do fluxo de caixa mensal/anual cenário otimista (100% de vendas) da JC Artigos Militares.

Elaboração da autora.

Cenário mais provável (média)

Meses	Pré-Abertura	Jan	Fev	Mar	Outros meses	Total anual
Recebimentos						
Receitas à vista (R\$)60%		15.090,00	15.090,00	15.090,00	135.810,00	181.080,00
Receitas a prazo40%		10.060,00	10.060,00	10.060,00	90.540,00	120.720,00
(a) Receita total (vendas)		25.150,00	25.150,00	25.150,00	226.350,00	301.800,00
Pagamentos						
Custos Operacionais Variáveis						
Compras à vista Produtos (reposição de estoque)		12.000,00	12.000,00	12.000,00	108.000,00	144.000,00
Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela 7,3% Alíquota efetiva 5,33%		1.304,95	1.304,95	1.304,95	11.744,55	15.659,40
Combustível moto		80,00	80,00	80,00	720,00	960,00
Total de custos operacionais variáveis		13.384,95	13.384,95	13.384,95	120.464,55	160.619,40
Custos operacionais Fixos						
Aluguel		1.500,00	1.500,00	1.500,00	13.500,00	18.000,00
Meses	Pré-Abertura	Jan	Fev	Mar	Outros meses	Total anual
Pró-labore		3.000,00	3.000,00	3.000,00	27.000,00	36.000,00
IPTU		100,00	100,00	100,00	900,00	1.200,00
Sal. Funcionário		998,00	998,00	998,00	8.982,00	11.976,00
FGTS, INSS, Férias etc funcionário		500,00	500,00	500,00	4.500,00	6.000,00
Materiais de escritório, luz, água, internet etc.		350,00	350,00	350,00	3.150,00	4.200,00
Contador		150,00	150,00	150,00	1.350,00	1.800,00
Diversos custos adm.		150,00	150,00	150,00	1.350,00	1.800,00
Total de custos operacionais fixos		6.748,00	6.748,00	6.748,00	60.732,00	80.976,00
(b) Custo Total (CF + CV)		20.132,95	20.132,95	20.132,95	181.196,55	241.595,40
(c) Investimentos	54.000,00					

(d) aporte capital	60.000,00					
(e) Geração cx. (a-b-c+d)	6.000,00	5.017,05	5.017,05	5.017,05	45.153,45	60.204,60
(f) cx inicial	0,00	6.000,00	11.017,05	16.034,10	21.051,15	6.000,00
Saldo de caixa (e+f)	6.000,00	11.017,05	16.034,10	21.051,15	66.204,60	66.204,60

Quadro- 6.17 Projeção do fluxo de caixa mensal /anual cenário mais provável (média) da JC Artigos Militares.

Elaboração da autora.

Cenário Pessimista

Meses	Pré-Abertura	Jan	Fev	Mar	Outros meses	Total anual
Recebimentos						
Receitas à vista (R\$)60%		14.007,00	14.007,00	14.007,00	126.063,00	168.084,00
Receitas a prazo40%		9.338,00	9.338,00	9.338,00	84.042,00	112.056,00
(a) Receita total (vendas)		23.345,00	23.345,00	23.345,00	210.105,00	280.140,00
Pagamentos						
Custos Operacionais Variáveis						
Compras à vista Produtos (reposição de estoque)		10.000,00	10.000,00	10.000,00	90.000,00	120.000,00
Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela-7,3% Alíquota efetiva-5,18%		1.209,19	1.209,19	1.209,19	10.882,71	14.510,28
Combustível (moto)		60,00	60,00	60,00	540,00	720,00
Total de custos operacionais variáveis		11.269,19	11.269,19	11.269,19	101.422,71	135.230,28
Custos operacionais Fixos						
Aluguel		1.500,00	1.500,00	1.500,00	13.500,00	18.000,00
Pró-labore		3.000,00	3.000,00	3.000,00	27.000,00	36.000,00
IPTU		100,00	100,00	100,00	900,00	1.200,00
Sal. Funcionário		998,00	998,00	998,00	8.982,00	11.976,00
Meses	Pré-Abertura	Jan	Fev	Mar	Outros meses	Total anual
FGTS, INSS, Férias etc func.		500,00	500,00	500,00	4.500,00	6.000,00
Materiais de escritório, luz, água, internet etc.		350,00	350,00	350,00	3.150,00	4.200,00
Contador		150,00	150,00	150,00	1.350,00	1.800,00
Diversos custos adm.		150,00	150,00	150,00	1.350,00	1.800,00
Total de custos operacionais fixos		6.748,00	6.748,00	6.748,00	60.732,00	80.976,00
(b) Custo Total (CF + CV)		18.017,19	18.017,19	18.017,19	162.154,71	216.206,28
(c) Investimentos	54.000,00					
(d) aporte capital	60.000,00					

(e) geração Cx(a-b-c+d)	6.000,00	5.327,81	5.327,81	5.327,81	47.950,29	63.933,72
(f) cx inicial	0,00	6.000,00	11.327,81	16.655,62	21.983,43	6.000,00
Saldo de caixa (e+f)	6.000,00	11.327,81	16.655,62	21.983,43	69.933,72	69.933,72

Quadro- 6.18 Projeção do fluxo de caixa mensal/anual cenário pessimista da JC Artigos Militares.
Elaboração da autora.

6.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

O DRE é considerado um importante documento contábil, utilizado para verificar a saúde financeira de uma empresa. As informações são construídas através do paralelo entre custos, receitas e despesas, incluindo também o que se refere a atividades não operacionais relacionadas ao negócio.

Segundo Gonçalves (1996, p. 315) “ a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE demonstra, de maneira sintetizada, as operações desempenhadas pela corporação, durante o exercício social, explanada de forma a enfatizar o resultado líquido do período”.

Lucro operacional, conforme assevera Iudicibus (2006), é alcançado por meio da diferença entre o Lucro Bruto e as despesas operacionais. O lucro Líquido, explica Marion (2003) é o resto líquido à disposição dos sócios ou acionistas, depois realizada as necessitadas deduções.

Sendo assim, a análise dos dados apresentados no DRE da JC Artigos Militares vai ser de grande valia para a gestão da empresa, pois será útil para refletir a capacidade de crescimento do negócio, como também para saber o que será preciso mudar ou o que pode ser mantido. Segue abaixo os detalhes registrados na DRE mensal/ anual do primeiro ano do empreendimento para um cenário: otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista.

Elabore o Demonstrativo do Resultado do Exercício mensal/anual. Exemplo:

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (mensal)

Cenários	Otimista	Mais provável	Pessimista
Receita Total (RT)	26.955,00	25.150,00	23.345,00
(-) Custo Variável (CV) sem os impostos (Simples Nacional)	14.100,00	12.080,00	10.060,00
(=) Lucro Bruto (LB)	12.855,00	13.070,00	13.285,00
(-) Custo Fixo (CF)	6.748,00	6.748,00	6.748,00
=) Lucro Operacional (LO)	6.107,00	6.322,00	6.537,00
(-) Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela-7,3% Alíquota efetiva - 5,46%, 5,33% e 5,18%	1.472,71	1.304,95	1.209,19
(=) Lucro Líquido	4.634,29	5.017,05	5.327,81

Quadro- 6.19 DRE mensal para um cenário: otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista da JC Artigos Militares.

Elaboração da autora, com base GHOR,2008.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (anual)

Cenários	Otimista	Mais provável	Pessimista
Receita Total (RT)	323.460,00	301.800,00	280.140,00
(-) Custo Variável (CV) Sem os Impostos (Simples Nacional)	169.200,00	144.960,00	120.720,00
(=) Lucro Bruto (LB)	154.260,00	156.840,00	159.420,00
(-) Custo Fixo (CF)	80.976,00	80.976,00	80.976,00
(=) Lucro Operacional (LO)	73.284,00	75.864,00	78.444,00
(-) Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela-7,3% Alíquota efetiva-5,46%, 5,33% e 5,18%.	17.672,52	15.659,40	14.510,28
(=) Lucro Líquido	55.611,48	60.204,60	63.933,72

Quadro- 6.20 DRE anual para um cenário: otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista da JC Artigos Militares.

Elaboração da autora, com base GHOR,2008.

7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

7.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

A avaliação econômica de investimentos “consiste em análises quantitativas referentes à decisão de investir em um determinado empreendimento”(GHOR,2008, p. 103). Contudo, as organizações adotam novas estratégias e ferramentas para o gerenciamento de suas atividades e sobrevivência em um mercado competitivo. Entre estas estratégias e ferramentas encontra-se a utilização de sistemas de análise de viabilidade econômica e financeira, com o objetivo de verificar a consistência e a rentabilidade do projeto a ser implementado.

Para avaliação econômica da JC Artigos Militares, foi estabelecida como Taxa Mínima de Atratividade (TMA) a meta de taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), que pode ser adequada para investimento em pequenas empresas. Tal taxa é estipulada pelo COPOM (Comitê de Política Monetária) e está em torno 6,5% ao ano (BANCO CENTRAL DO BRASIL), março de 2019.

A viabilidade econômica analisa a capacidade de pagamento do empreendimento. Para isso, existem diversas técnicas disponíveis para analisar a viabilidade do negócio como: o ponto de equilíbrio, taxa de lucratividade, taxa do retorno do investimento, prazo de retorno do investimento (payback) entre outras técnicas, os quais podem ser observados neste documento.

7.1.1 Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio é a situação em que a empresa iguala a Receita com o total dos gastos. Ou seja, não há lucro nem prejuízo, pois a Receita da empresa é igual a todos os gastos do empreendimento.

Jiambalvo (2002, p. 142), defini que “o Ponto de Equilíbrio é o número de unidades que precisam ser vendidas para uma empresa atingir o equilíbrio, ou seja, ter um resultado que não implique em lucro ou prejuízo, mas sim um resultado zero”.

Em termos de análise de viabilidade, quanto menor for o ponto de equilíbrio, maior a viabilidade do empreendimento. No caso da futura empresa, são diversos os produtos a serem comercializados, então é necessário um ponto de equilíbrio que junte todos os produtos da empresa. Esse ponto é chamado de **Ponto de Equilíbrio Mix** expresso pela fórmula:

$$P.E.mix = C F / (\sum MCT / \sum V V).$$

Onde:

P.E.mix= Ponto de Equilíbrio mix

CF= Custos Fixos

MCT = Margem de Contribuição Total

VV= volume de vendas

Portanto, para calcular o Ponto de Equilíbrio Mix de produtos da futura empresa, foram analisados os 3 cenários possíveis do empreendimento, para isso, alguns passos foram realizados, para encontrar o Ponto de Equilíbrio Mix do empreendimento.

*Destaca-se que todas as análises são mensais. Portanto, a receita, custos, volume de vendas e margem contribuição são mensais de acordo com o cenário analisado.

→ Primeiro passo foi destacar o Custo Fixo da empresa. **O Custo Fixo é R\$ 6.748,00.**

→ Segundo passo, destacar a **Volume de vendas por cenários**. Contudo, o volume de vendas / por cenário é:

Cenário otimista- 445 unidades

Cenário mais provável – 410 unidades

Cenário pessimista – 375 unidades

→ Terceiro passo, é encontrar a **Margem de Contribuição Total por cenário** pela seguinte fórmula:

$$MCT = RT - CVT$$

Onde:

MCT=Margem de Contribuição Total

RT = Receita Total

CVT=Custo Variável Total

Então:

$$MCT = R\$ 26.955,00 - R\$ 15.572,71$$

$$MCT = R\$ 11.382,29 \text{ (Cenário otimista)}$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 25.150,00 - \text{R\$ } 13.384,95$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 11.765,05 \text{ (Cenário mais provável)}$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 23.345,00 - \text{R\$ } 11.269,19$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 12.075,81 \text{ (Cenário pessimista)}$$

→O quarto passo é, depois de ter todos os valores definidos, basta aplicar na fórmula abaixo, para encontrar o **P.E. mix** do empreendimento. Portanto:

$$\text{P.E.mix} = \text{Custos Fixos} / (\sum \text{MC Total R\$} / \sum \text{volume de Vendas}).$$

$$\text{P.E.mix} = 6.748,00 / 11.382,29 / 445$$

$$\text{P.E. mix} = 6.748,00 / 25,58$$

$$\text{P.E.mix} = 263,80 \text{ UN (cenário otimista)}$$

$$\text{P.E.mix} = 6.748,00 / 11.765,05 / 410$$

$$\text{P.E.mix} = 6.748,00 / 28,70$$

$$\text{P.E.mix} = 235,12 \text{ UN (cenário mais provável)}$$

$$\text{P.E.mix} = 6.748,00 / 12.075,81 / 375$$

$$\text{P.E.mix} = 6.748,00 / 32,20$$

$$\text{P.E.mix} = 209,57 \text{ UN (cenário pessimista)}$$

→O quinto passo, foi calcular o percentual do total vendido por produto no mês. Os cálculos foram realizados na seguinte forma:

445 ↔correspondem a 100% de todos os produtos vendidos no mês (para um cenário otimista).

410 ↔correspondem a 100% de todos os produtos vendidos no mês (cenário mais provável)

375 ↔correspondem a 100% de todos os produtos vendidos no mês (cenário pessimista)

Então:

Cenário otimista	Cenário mais provável	Cenário pessimista
Produto: Farda Combate	Produto: Farda combate	Produto: Farda Combate
445 ↔100%	410 ↔ 100%	375 ↔ 100%
80 ↔ x	75 ↔ x	70 ↔ x
445 x = 8.000	410 x = 7.500	375 x = 7.000
x =8.000/445	x= 7.500/ 410	x= 7.000/375
x = 17,98%	x= 18,29 %	x= 18,67 %

Produto: Camiseta Camuflada $445 \leftrightarrow 100\%$ $85 \leftrightarrow x$ $445 x = 8.500$ $x = 8.500/445$ x = 19,10%	Produto: Camiseta Camuflada $410 \leftrightarrow 100\%$ $80 \leftrightarrow x$ $410 x = 8.000$ $x = 8.000/410$ x = 19,52 %	Produto: Camiseta Camuflada $375 \leftrightarrow 100\%$ $75 \leftrightarrow x$ $375 x = 7.500$ $x = 7.500/375$ x = 20%
Produto: Camiseta BR regata $445 \leftrightarrow 100\%$ $70 \leftrightarrow x$ $445 x = 7.000$ $x = 7.000/445$ x = 15,73%	Produto: Camiseta BR regata $410 \leftrightarrow 100\%$ $65 \leftrightarrow x$ $410 x = 6.500$ $x = 6.500/410$ x = 15,85 %	Produto: Camiseta BR regata $375 \leftrightarrow 100\%$ $60 \leftrightarrow x$ $375 x = 6.000$ $x = 6.000/375$ x = 16%
Produto: Short de Ed. Física $445 \leftrightarrow 100\%$ $40 \leftrightarrow x$ $445 x = 4.000$ $x = 4.000/445$ x = 8,99%	Produto: Short Ed. Física $410 \leftrightarrow 100\%$ $35 \leftrightarrow x$ $410 x = 3.500$ $x = 3.500/410$ x = 8,54%	Produto: Short Ed. Física $375 \leftrightarrow 100\%$ $30 \leftrightarrow x$ $375 x = 3.000$ $x = 3.000/375$ x = 8%
Produto: Meia verde $445 \leftrightarrow 100\%$ $60 \leftrightarrow x$ $445 x = 6.000$ $x = 6.000/445$ x = 13,48%	Produto: Meia verde $410 \leftrightarrow 100\%$ $55 \leftrightarrow x$ $410 x = 5.500$ $x = 5.500/410$ x = 13,41%	Produto: Meia verde $375 \leftrightarrow 100\%$ $50 \leftrightarrow x$ $375 x = 5.000$ $x = 5.000/375$ x = 13,33%
Produto: Meia Branca $445 \leftrightarrow 100\%$ $50 \leftrightarrow x$ $445 x = 5.000$ $x = 5.000/445$ x = 11,24 %	Produto: Meia Branca $410 \leftrightarrow 100\%$ $45 \leftrightarrow x$ $410 x = 4.500$ $x = 4.500/410$ x = 10,98%	Produto: Meia Branca $375 \leftrightarrow 100\%$ $40 \leftrightarrow x$ $375 x = 4.000$ $x = 4.000/375$ x = 10,67%
Produto: Gorro $445 \leftrightarrow 100\%$ $60 \leftrightarrow x$ $445 x = 6.000$ $x = 6.000/445$ x = 13,48 %	Produto: Gorro $410 \leftrightarrow 100\%$ $55 \leftrightarrow x$ $410 x = 5.500$ $x = 5.500/410$ x = 13,41%	Produto: Gorro $375 \leftrightarrow 100\%$ $50 \leftrightarrow x$ $375 x = 5.000$ $x = 5.000/375$ x = 13,33%
Total = 100%	Total = 100%	Total = 100%

Quadro- 7.1- Percentual do Ponto de Equilíbrio mix por produto da JC Artigos Militares.
 Elaboração da autora.

→ O sexto passo será, distribuir o valor encontrado do P.E.mix que corresponde a todos os produtos, e calcular quanto desse total refere-se aos produtos individualmente, com objetivo de encontrar o **Ponto de Equilíbrio mix por produto** para cada cenário.

Onde:

O P.E.mix 263,80 ↔ equivale a 100% dos produtos (cenário otimista)

O P.E.mix 235,12 ↔ equivale a 100% dos produtos (cenário mais provável)

O P.E.mix 209,57 ↔ equivale a 100% dos produtos (cenário pessimista)

Distribuindo esses valores, temos que:

Cenário otimista	Cenário mais provável	Cenário pessimista
Produto: Farda Combate 263,80 ↔ 100% x ↔ 17,98% 100 x = 4.743,12 x = 4.743,12 / 100 x = 47,43	Produto: Farda combate 235,12 ↔ 100% x ↔ 18,29% 100 x = 4.300,34 x = 4.300,34 / 100 x = 43,00	Produto: Farda Combate 209,57 ↔ 100% x ↔ 18,67 % 100 x = 3.912,67 x = 3.912,67/100 x = 39,13
Produto: Camiseta Camuflada 263,80 ↔ 100% x ↔ 19,10% 100 x = 5.038,58 x = 5.038,58 / 100 x = 50,39	Produto: Camiseta Camuflada 235,12 ↔ 100% x ↔ 19,51% 100 x = 4.587,19 x = 4.587,19/ 100 x = 45,87	Produto: Camiseta Camuflada 209,57 ↔ 100% x ↔ 20% 100 x = 4.191,40 x = 4.191,40/100 x = 41,91
Produto: Camiseta BR regata 263,80 ↔ 100% x ↔ 15,73 % 100 x = 4.149,57 x = 4.149,57/100 x = 41,49	Produto: Camiseta BR regata 235,12 ↔ 100% x ↔ 15,85% 100 x = 3.726,65 x = 3.726,65/ 100 x = 37,27	Produto: Camiseta BR regata 209,57 ↔ 100% x ↔ 16% 100 x = 3.353,12 x = 3.353,12/ 100 x = 33,53
Produto: Short de Ed. Física 263,80 ↔ 100% x ↔ 8,99 % 100 x = 2.371,56 x = 2.371,56/ 100 x = 23,72	Produto: Short Ed. Física 235,12 ↔ 100% x ↔ 8,54% 100 x = 2.007,92 x = 2.007,92/ 100 x = 20,08	Produto: Short Ed. Física 209,57 ↔ 100% x ↔ 8% 100 x = 1.676,56 x = 1.676,56/ 100 x = 16,77
Produto: Meia verde 263,80 ↔ 100% x ↔ 13,48 % 100 x = 3.556,02 x = 3.556,02/ 100 x = 35,56	Produto: Meia verde 235,12 ↔ 100% x ↔ 13,41 100 x = 3.152,96 x = 3.152,96/ 100 x = 31,54	Produto: Meia verde 209,57 ↔ 100% x ↔ 13,33% 100 x = 2.793,57 x = 2.793,57/ 100 x = 27,94
Produto: Meia Branca 263,80 ↔ 100% x ↔ 11,24% 100 x = 2.965,11 x = 2.965,11/ 100 x = 29,65	Produto: Meia Branca 235,12 ↔ 100% x ↔ 10,98% 100 x = 2.581,62 x = 2.581,62/ 100 x = 25,82	Produto: Meia Branca 209,57 ↔ 100% x ↔ 10,67% 100 x = 2.236,11 x = 2.236,11/ 100 x = 22,36
Produto: Gorro 263,80 ↔ 100% x ↔ 13,48% 100 x = 3.556,02 x = 3.556,02/ 100 x = 35,56	Produto: Gorro 235,12 ↔ 100% x ↔ 13,41% 100 x = 3.152,96 x = 3.152,96/ 100 x = 31,54	Produto: Gorro 209,57 ↔ 100% x ↔ 13,33 % 100 x = 2.793,57 x = 2.793,57/ 100 x = 27,93
Total = 263,80 UN	Total = 235,12 UN	Total = 209,57 UN

Quadro- 7.2- Ponto de Equilíbrio mix por produto da JC Artigos Militares.
 Elaboração da autora.

Outra maneira usada para calcular o Ponto Equilíbrio sem distinguir quais os produtos da empresa, o percentual de venda de cada produto e a margem de contribuição dos mesmos, e sim, com o objetivo de apenas saber qual é a porcentagem mínima de venda que precisa

realizar, para cobrir todos os seus custos (fixos e variáveis), onde o lucro é igual à zero. Portanto, para definir esse resultado, usou a seguinte fórmula abaixo:

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

Onde:

PE = Ponto de Equilíbrio

CF = Custo Fixo

RT = Receita Total

CV = Custo Variável

Cenário otimista

$$PE = \frac{6.748,00}{26.955,00 - 15.572,71} \times 100$$

$$PE = \frac{6.748,00}{11.382,29} \times 100$$

$$PE = 0,592851 \times 100 =$$

$$PE = 59,29\%$$

Cenário mais provável

$$PE = \frac{6.748,00}{25.150,00 - 13.384,95} \times 100$$

$$PE = \frac{6.748,00}{11.765,05} \times 100$$

$$PE = 0,573563 \times 100 =$$

$$PE = 57,35\%$$

Cenário pessimista

$$PE = \frac{6.748,00}{23.345,00 - 11.269,19} \times 100$$

$$PE = \frac{6.748,00}{12.075,81} \times 100$$

$$PE = 0,558803 \times 100 =$$

PE= 55,88%

Um resumo das informações do Ponto de Equilíbrio Mix do futuro empreendimento foi registrado no quadro 7.3.

Produtos	Cenário otimista	Cenário mais provável	Cenário pessimista
Receita total (R\$)	26.955,00	25.150,00	23.345,00
(-) Custo Variável total (R\$)	15.572,71	13.384,95	11.269,19
(=) Margem de Contribuição (R\$)	11.382,29	11.765,05	12.075,81
Custos Fixos R\$	6.748,00	6.748,00	6.748,00
P.E.mix UN	263,80	235,12	209,57
P.E.mix %	59,29%	57,35%	55,88%

Quadro- 7.3 – **Ponto de Equilíbrio Mix/ cenários** da JC Artigos Militares
Elaboração da autora.

7.1.2 Taxa de lucratividade

No mundo do empreendedorismo, muito se fala em lucratividade dos diversos tipos de negócio existentes. Entretanto, de nada adianta o empreendimento ser lucrativo, se não é rentável.

De acordo com Ghor (2008, p. 108) “a taxa de lucratividade é uma técnica de análise de investimento bastante simples”. Para calcular basta conhecer a receita total do futuro empreendimento e o lucro líquido.

Para calcular a taxa de lucratividade da JC Artigos Militares, levou em consideração um cenário otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista do 1º ano da empresa. Portanto, para encontrar a taxa de lucratividade foi considerado o lucro líquido anual e a receita total anual do primeiro ano do empreendimento e foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de lucratividade} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Cenário otimista

$$\begin{aligned} \text{Taxa de lucratividade} &= \text{R\$ } 55.611,48 \times 100 \\ &\text{R\$ } 323.460,00 \\ \text{Taxa de lucratividade} &= 0,171927 \times 100 \\ \text{Taxa de lucratividade} &= \mathbf{17,19 \% \text{ a.a}} \end{aligned}$$

Cenário mais provável

$$\begin{aligned} \text{Taxa de lucratividade} &= \frac{\text{R\$ } 60.204,60}{\text{R\$ } 301.800,00} \times 100 \\ \text{Taxa de lucratividade} &= 0,199485 \times 100 \\ \text{Taxa de lucratividade} &= \mathbf{19,95 \% \text{ a.a}} \end{aligned}$$

Cenário pessimista

$$\begin{aligned} \text{Taxa de lucratividade} &= \frac{\text{R\$ } 63.933,72}{\text{R\$ } 280.140,00} \times 100 \\ \text{Taxa de lucratividade} &= 0,228221 \times 100 \\ \text{Taxa de lucratividade} &= \mathbf{22,82 \% \text{ a.a}} \end{aligned}$$

7.1.3 Taxa do retorno do investimento

A taxa de retorno do investimento, designada pela sigla em inglês ROI ou Return On investment, consiste em uma métrica utilizada para mensurar o rendimento obtido com uma dada quantia de recursos. O ROI é dado pela razão entre o lucro líquido alcançado e o investimento efetuado dentro de um dado período.

Para calcular o ROI da JC Artigos Militares, também foi levado em consideração um lucro líquido anual para três cenários descrito anteriormente e utilizou-se a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento Inicial}} \times 100$$

Cenário otimista

$$\begin{aligned} \text{Taxa de retorno do investimento} &= \frac{55.611,48}{60.000,00} \times 100 \\ \text{Taxa de retorno do investimento} &= 0,926858 \times 100 \\ \text{Taxa de retorno do investimento} &= \mathbf{92,69 \% \text{ a.a}} \end{aligned}$$

Cenário mais provável

$$\begin{aligned} \text{Taxa de retorno do investimento} &= \frac{60.204,60}{60.000,00} \times 100 \\ \text{Taxa de retorno do investimento} &= 1,003410 \times 100 \\ \text{Taxa de retorno do investimento} &= \mathbf{100,34\% \text{ a.a}} \end{aligned}$$

Cenário pessimista

$$\begin{aligned} \text{Taxa de retorno do investimento} &= \frac{63.933,72}{60.000,00} \times 100 \\ \text{Taxa de retorno do investimento} &= 1,065562 \times 100 \\ \text{Taxa de retorno do investimento} &= \mathbf{106,56\% \text{ a.a}} \end{aligned}$$

A taxa de retorno do investimento, mostrou-se bastante atrativa para os três cenários analisados.

7.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

O período de Payback ou Tempo de Payback ou simplesmente Payback, é o tempo necessário para que se tenha o retorno sobre o investimento em um projeto.

Conforme Ghor (2008, p. 106) defini Payback como “ um indicador que fornece uma ideia aproximada do tempo despendido, para que os recursos aplicados no empreendimento retornem à empresa”. Para determinar o Payback do empreendimento, foi considerado o lucro líquido do 1ºano de existência da empresa, para os 3(três) cenários possíveis do empreendimento. E a fórmula utilizada está descrita abaixo:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Lucro líquido anual}}$$

Cenário otimista

$$\text{Payback} = \frac{60.000,00}{55.611,48}$$

$$\text{Payback} = 1,08 \leftrightarrow 1 \text{ ano e } 1 \text{ mês}$$

Cenário mais provável

$$\text{Payback} = \frac{60.000,00}{60.204,60}$$

$$\text{Payback} = 1,00 \leftrightarrow 1 \text{ ano}$$

Cenário pessimista

$$\text{Payback} = \frac{60.000,00}{63.933,72}$$

$$\text{Payback} = 0,94 \leftrightarrow 11 \text{ meses e } 28 \text{ dias}$$

Foi verificado que o payback do empreendimento ocorreria aproximadamente em 1ano e 1 mês para um cenário otimista, 1 ano para um cenário mais provável e 11 meses e 28 dias para um cenário pessimista. Portanto, a partir do primeiro ano, a empresa já teria recuperado o capital investido inicialmente de R\$ 60.000,00.

7.1.5 Taxa Interna de Retorno

O TIR é mais um importante indicador usado na análise de viabilidade econômica de um projeto, e serve para indicar a rentabilidade desse investimento. A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês Internal Rate of Return (IRR), pode ser definida como a taxa de desconto que faz com que o Valor Presente Líquido (VPL) de um projeto seja igual a zero (GHOR, 2008). Ou seja, a Taxa Interna de Retorno é uma métrica usada para avaliar qual o percentual de retorno de um projeto para a empresa. Caso a TIR seja maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que a empresa deseja obter pelo seu projeto, o projeto deve ser aprovado. Caso contrário, devemos rejeitar o projeto.

Para calcular o TIR (Taxa Interna de Retorno) e o VPL (Valor Presente Líquido) da futura empresa, foi considerado o fluxo de caixa anual do 1º ano de existência da empresa, e foi levado em consideração esse mesmo fluxo de caixa para o 2º, 3º, 4º e 5º ano de empresa, e TMA 6,5% a.a. Foram obtidos os seguintes resultados através da ferramenta Excel para os três possíveis cenários do empreendimento:

- Cenário otimista (100% de vendas) ↔ TIR 89% ;
- Cenário mais provável ↔ TIR 97% e
- Cenário pessimista ↔ TIR 104%

Destaca-se, se por ventura a empresa vier a operar nos próximos 5 anos com os mesmos fluxos de caixa alcançado no primeiro de operação, independente do cenário obteve um TIR maior que a TMA.

7.1.6 Valor Presente Líquido

O método do Valor Presente Líquido (VPL), “consiste em determinar um valor instante inicial, a partir de um fluxo de caixa formado por receitas e dispêndios, descontados ao custo do capital. Esse método é conhecido também como Método do Valor Atual Líquido” (HOJI, 2001, p. 177).

Para calcular o VPL do empreendimento, foi considerada a taxa de juros SELIC, prevista para não passar de 6,5% para o ano 2019. Portanto, essa taxa (6,5%) é usada como sendo a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) do negócio, como descrita anteriormente. O fluxo de caixa a ser considerado para calcular o VPL do empreendimento foi a geração de caixa do primeiro ano com seus respectivos cenários, sendo que esse mesmo fluxo repete-se até o quin-

to ano. A fórmula usada, e o valor alcançado do VPL em cada cenário podem ser analisados abaixo.

$$VPL = FC0 + \frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+i)^n}$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

FC0 = Fluxo de Caixa na data zero, ou seja, o investimento inicial

FC1 = Fluxo de caixa na data 1, ou seja, o saldo de caixa no mês ou ano 1

FCn = Fluxo de caixa da data n

i= Taxa mínima de atratividade (TMA)

Cenário otimista para um fluxo de caixa anual durante 5 anos.

$$VPL = - 60.000,00 + \frac{55.611,48}{(1+0,065)^1} + \frac{55.611,48}{(1+0,065)^2} + \frac{55.611,48}{(1+0,065)^3} + \frac{55.611,48}{(1+0,065)^4} + \frac{55.611,48}{(1+0,065)^5}$$

$$VPL = - 60.000,00 + \frac{55.611,48}{1,065} + \frac{55.611,48}{1,134225} + \frac{55.611,48}{1,207950} + \frac{55.611,48}{1,286466} + \frac{55.611,48}{1,370087}$$

$$VPL = -60.000,00 + 52.217,35211 + 49.030,37757 + 46.037,89892 + 43.228,09930 + 40.589,74357$$

VPL = R\$ 171.103,48

Cenário mais provável para um fluxo de caixa anual durante 5 anos

$$VPL = - 60.000,00 + \frac{60.204,60}{(1+0,065)^1} + \frac{60.204,60}{(1+0,065)^2} + \frac{60.204,60}{(1+0,065)^3} + \frac{60.204,60}{(1+0,065)^4} + \frac{60.204,60}{(1+0,065)^5}$$

$$VPL = - 60.000,00 + \frac{60.204,60}{1,065} + \frac{60.204,60}{1,134225} + \frac{60.204,60}{1,207950} + \frac{60.204,60}{1,286466} + \frac{60.204,60}{1,370087}$$

$$VPL = -60.000,00 + 56.530,14085 + 53.079,94446 + 49.840,30796 + 46.798,43851 + 43.942,17302$$

VPL = R\$ 190.191,02

Cenário pessimista para um fluxo de caixa anual durante 5 anos

$$VPL = - 60.000,00 + \frac{63.933,72}{(1+0,065)^1} + \frac{63.933,72}{(1+0,065)^2} + \frac{63.933,72}{(1+0,065)^3} + \frac{63.933,72}{(1+0,065)^4} + \frac{63.933,72}{(1+0,065)^5}$$

$$VPL = - 60.000,00 + \frac{63.933,72}{1,065} + \frac{63.933,72}{1,134225} + \frac{63.933,72}{1,207950} + \frac{63.933,72}{1,286466} + \frac{63.933,72}{1,370087}$$

$$\text{VPL} = -60.000,00 + 60.031,66197 + 56.367,75772 + 52.927,45561 + 49.697,17039 + 46.663,98557$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 205.688,05$$

Contudo, se a empresa operar em qualquer um dos cenários previstos e com um fluxo de caixa constante para os primeiros cinco anos de suas atividades atingiu um VPL positivo.

7.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A Análise de Sensibilidade é um enfoque prático para tratar o problema das incertezas. Contudo, é preciso desenvolver diferentes cenários para atuação do futuro empreendimento no mercado. De um modo geral, a Análise de Sensibilidade é utilizada para tomar melhores decisões.

Já Análise de cenários, analisa diversos cenários sobre o projeto para se preparar para eventos inesperados. Diante disso, além dos cenários analisados anteriormente, foram simulados outros cenários com crescimentos das receitas e custos variáveis respectivamente a partir do segundo ano de existência da empresa, até o quinto ano, com objetivo de avaliar a viabilidade para estes cenários ao longo dos anos. As perspectivas de crescimento foram registradas nos quadros abaixo.

Projeção	Volume de Vendas em Um Ano 1	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1 Receita Anual	Ano 2 Receita Anual	Ano 3 Receita Anual	Ano 4 Receita Anual	Ano 5 Receita Anual
Otimista (Crescimento de 10% a.a)	5.340	323.460,00	355.806,00	391.386,60	430.525,26	473.577,79
Mais provável Crescimento de 8 % a.a)	4.920	301.800,00	325.944,00	352.019,52	380.181,08	410.595,57
Pessimista (Crescimento de 6% a.a)	4.500	280.140,00	296.948,40	314.765,30	333.651,22	353.670,30

Quadro 7.4- Perspectiva de crescimento da JC Artigos Militares para 5 anos (10%, 8% e 6%).
Elaboração da autora, com base em GHOR, 2008.

Fluxo de caixa

Os Fluxos de caixa para estes cenários também foram analisados. Os resultados apurados foram destacados abaixo nos quadros 7.5, 7.6 e 7.7 para verificar a Análise de Sensibilidade da empresa.

Projeção de crescimento cenário otimista para os 5 anos da empresa

Anos	Pré-abertura	Ano 1	Ano 2 (10%)	Ano 3 (10%)	Ano 4 (10%)	Ano 5 (10%)
(a) Receitas Totais Vendas (anuais) 10%		323.460,00	355.806,00	391.386,60	430.525,26	473.577,79
Pagamentos						
Custos totais variáveis anuais)10%		186.872,52	205.559,77	226.115,75	248.727,32	273.600,06
Custos totais fixos (anuais)		80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00
(b) Custo total (CV + CF) (anual)		267.848,52	286.535,77	307.091,75	329.703,32	354.576,06
(c) Investimentos	54.000,00					
(d) aporte de capital	60.000,00					
(e) Geração de caixa no período (a-b-c +d)	6.000,00	55.611,48	69.270,23	84.294,85	100.821,94	119.001,73
(f) Caixa inicial do Período	0,00	6.000,00	61.611,48	130.881,71	215.176,56	315.998,50
Caixa final do período (e + f)	6.000,00	61.611,48	130.881,71	215.176,56	315.998,50	435.000,23

Quadro- 7.5- Projeção de crescimento anual do fluxo de caixa cenário otimista da JC Artigos Militares (10% a.a)
Fonte: Elaboração da autora, com base em GHOR, 2008.

Projeção de crescimento cenário mais provável para os primeiros 5 anos da empresa

Anos	Pré-abertura	Ano 1	Ano 2 (8%)	Ano 3 (8%)	Ano 4 (8%)	Ano 5 (8%)
(a) Receitas Totais Vendas (anuais) 8%		301.800,00	325.944,00	352.019,52	380.181,08	410.595,57
Pagamentos						
Custos totais variáveis (anuais) 8%		160.619,40	173.468,95	187.346,47	202.334,18	218.520,92
Custos totais fixos (anuais)		80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00
(b) Custo total (CV + CF) (anual)		241.595,40	254.444,95	268.322,47	283.310,18	299.496,92
(c) Investimentos	54.000,00					
(d) aporte de capital	60.000,00					
(e) Geração de caixa no período (a-b-c +d)	6.000,00	60.204,60	71.499,05	83.697,05	96.870,90	111.098,65
(f) Caixa inicial do período	0,00	6.000,00	66.204,60	137.703,65	221.400,70	318.271,60
Caixa final do período (e + f)	6.000,00	66.204,60	137.703,65	221.400,70	318.271,60	429.370,25

Quadro- 7.6- Projeção de crescimento anual do fluxo de caixa cenário mais provável da JC Artigos Militares (8% a.a)
Fonte: Elaboração da autora, com base em GHOR, 2008.

Projeção de crescimento Cenário pessimista para os primeiros 5 anos da empresa

Anos	Pré-abertura	Ano 1	Ano 2 (6%)	Ano3(6%)	Ano 4(6%)	Ano5(6%)
(a) Receitas Totais Vendas (anuais) 6%		280.140,00	296.948,40	314.765,30	333.651,22	353.670,30
Pagamentos						
Custos totais variáveis anuais)6%		135.230,28	143.344,10	151.944,75	161.061,43	170.725,12
Custos totais fixos (anuais)		80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00
(b)Custo total (CV + CF) (anual)		216.206,28	224.320,10	232.920,75	242.037,43	251.701,12
(c) Investimentos	54.000,00					
(d) aporte de capital	60.000,00					
(e) Geração de caixa no período (a-b-c +d)	6.000,00	63.933,72	72.628,30	81.844,55	91.613,79	101.969,18
(f)Caixa inicial do período	0,00	6.000,00	69.933,72	142.562,02	224.406,57	316.020,36
Caixa final do período (e + f)	6.000,00	69.933,72	142.562,02	224.406,57	316.020,36	417.989,54

Quadro- 7.7- Projeção crescimento anual do fluxo de caixa cenário pessimista da JC Artigos Militares (6% a.a)
Fonte: Elaboração da autora, com base em GHOR, 2008.

DRE

A DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) para projeção de crescimento para os 5 anos da empresa com seus respectivos cenários.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (anual) 5 anos cenário otimista

Ano	1° ano	2° ano 10%	3° ano 10%	4° ano 10%	5° ano 10%
Receita Total (RT)	323.460,00	355.806,00	391.386,60	430.525,26	473.577,79
(-) Custo Variável (CV) Antes dos Impostos Simples Nacional	169.200,00	186.120,00	204.732,00	225.205,20	247.725,73
(=) Lucro Bruto (LB)	154.260,00	169.686,00	186.654,60	205.320,06	225.852,06
(-) Custo Fixo (CF)	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00
(=) Lucro Operacional (LO)	73.284,00	88.710,00	105.678,60	124.344,06	144.876,00
(-) Impostos Simples Nacional	17.672,52	19.439,77	21.383,75	23.522,12	25.874,33
(=) Lucro Líquido	55.611,48	69.270,23	84.294,85	100.821,94	119.001,73

Quadro- 7.8 DRE anual para um cenário otimista da JC Artigos Militares para 5 anos (10% a.a)
Elaboração da autora, com base GHOR,2008.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (anual) 5 anos mais provável

Ano	1º ano	2º ano 8%	3º ano 8%	4º ano 8%	5º ano 8%
Receita Total (RT)	301.800,00	325.944,00	352.019,52	380.181,08	410.595,57
(-) Custo Variável (CV) Antes dos Impostos Simples Nacional	144.960,00	156.556,80	169.081,35	182.607,85	197.216,48
(=) Lucro Bruto (LB)	156.840,00	169.387,20	182.938,17	197.573,23	213.379,09
(-) Custo Fixo (CF)	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00
(=) Lucro Operacional (LO)	75.864,00	88.411,20	101.962,17	116.597,23	132.403,09
(-) Impostos Simples Nacional	15.659,40	16.912,15	18.265,12	19.726,33	21.304,44
(=) Lucro Líquido	60.204,60	71.499,05	83.697,05	96.870,90	111.098,65

Quadro- 7.9 DRE anual para um cenário mais provável da JC Artigos Militares para 5 anos (8% a.a)
Elaboração da autora, com base GHOR,2008.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (anual) 5 anos pessimista.

Ano	1º ano	2º ano 6%	3º ano 6%	4º ano 6%	5º ano 6%
Receita Total (RT)	280.140,00	296.948,40	314.765,30	333.651,22	353.670,30
(-) Custo Variável (CV) Antes dos Impostos Simples Nacional	120.720,00	127.963,20	135.641,00	143.779,46	152.406,22
(=) Lucro Bruto (LB)	159.420,00	168.985,20	179.124,30	189.871,76	201.264,08
(-) Custo Fixo (CF)	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00	80.976,00
(=) Lucro Operacional (LO)	78.444,00	88.009,20	98.148,30	108.895,75	120.288,08
(-) Impostos Simples Nacional	14.510,28	15.380,90	16.303,75	17.281,97	18.318,90
(=) Lucro Líquido	63.933,72	72.628,30	81.844,55	91.613,78	101.969,18

Quadro- 7.10 DRE anual para um cenário pessimista da JC Artigos Militares para 5 anos (6% a.a)
Elaboração da autora, com base GHOR,2008.

Ponto de Equilíbrio

Para calcular o Ponto de Equilíbrio (PE) %, para a análise de sensibilidade, foi considerado o somatório total dos cinco anos dos custos variáveis, custos fixos e das receitas da empresa, de acordo com a projeção de crescimento para os cenários: otimista, mais provável e pessimista. A fórmula utilizada está descrita abaixo:

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

Onde:

PE= Ponto de Equilíbrio

CF = Custo Fixo

RT = Receita Total

CV = Custo Variável

-Projeção para 5 anos com crescimento da receita e custos variáveis inclusive em **10%** a partir do 2º ano (Cenário otimista).

Receita	Custo Variável	Custo Fixo
Ano 1- R\$ 323.460,00	Ano 1- R\$ 186.872,52	Ano 1- R\$ 80.976,00
Ano 2- R\$ 355.806,00	Ano 2- R\$ 205.559,77	Ano 2- R\$ 80.976,00
Ano 3- R\$ 391.386,00	Ano 3- R\$ 226.115,75	Ano 3- R\$ 80.976,00
Ano 4- R\$ 430.525,26	Ano 4- R\$ 248.727,32	Ano 4- R\$ 80.976,00
Ano 5- R\$ 473.577,79	Ano 5- R\$273.600,06	Ano 5- R\$ 80.976,00
Total = R\$ 1.974.755,05	Total =R\$ 1.140.875,42	Total = R\$ 404.880,00

Quadro- 7.11 Projeção de crescimento anual **10%** (receita e custos variáveis) para um cenário otimista da JC Artigos Militares.

Elaboração da autora, com base GHOR,2008.

Ponto de Equilíbrio crescimento 10% a.a. (cenário otimista)

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$PE = \frac{404.880,00}{1.974.755,05 - 1.140.875,42} \times 100$$

$$PE = \frac{404.880,00}{833.879,63} \times 100$$

$$PE = 0,485538 \times 100$$

$$PE = 48,55\%$$

- Projeção para 5 anos com crescimento da receita e os custos variáveis em **8%** a partir do 2º para o (Cenário mais provável).

Receita	Custo Variável	Custo Fixo
Ano 1- R\$ 301.800,00	Ano 1- R\$ 160.619,40	Ano 1- R\$ 80.976,00
Ano 2- R\$ 325.944,00	Ano 2- R\$ 173.468,95	Ano 2- R\$ 80.976,00
Ano 3- R\$ 352.019,52	Ano 3- R\$ 187.346,47	Ano 3- R\$ 80.976,00
Ano 4- R\$ 380.181,08	Ano 4- R\$ 202.334,18	Ano 4- R\$ 80.976,00
Ano 5- R\$ 410.595,57	Ano 5- R\$218.520,92	Ano 5- R\$ 80.976,00
Total= R\$ 1.770.540,17	Total= R\$ 942.289,92	Total= R\$ 404.880,00

Quadro- 7.12 Projeção de crescimento anual **8%** (Receita e Custos Variáveis) para um cenário mais provável da JC Artigos Militares.

Elaboração da autora, com base GHOR,2008

Ponto de Equilíbrio crescimento 8% a.a (cenário mais provável)

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$PE = \frac{404.880,00}{1.770.540,17 - 942.289,92} \times 100$$

$$PE = \frac{404.880,00}{828.250,25} \times 100$$

$$PE = 0,488838 \times 100$$

$$PE = 48,88\%$$

- Projeção para 5 anos com crescimento da receita em **6%** a partir do 2º ano (Pessimista).

Receita	Custo Variável	Custo Fixo
Ano 1- R\$ 280.140,00	Ano 1- R\$ 135.230,28	Ano 1- R\$ 80.976,00
Ano 2- R\$ 296.948,40	Ano 2- R\$ 143.344,10	Ano 2- R\$ 80.976,00
Ano 3- R\$ 314.765,30	Ano 3- R\$ 151.944,75	Ano 3- R\$ 80.976,00
Ano 4- R\$ 333.651,22	Ano 4- R\$ 161.061,43	Ano 4- R\$ 80.976,00
Ano 5- R\$ 353.670,30	Ano 5- R\$170.725,12	Ano 5- R\$ 80.976,00
Total= R\$ 1.579.175,22	Total= R\$ 762.305,68	Total= R\$ 404.880,00

Quadro- 7.13 Projeção de crescimento anual **6%** (receita e custos variáveis) para um cenário pessimista da JC Artigos Militares.

Elaboração da autora, com base GHOR,2008

Ponto de Equilíbrio crescimento de 6% a.a (cenário pessimista)

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$PE = \frac{404.880,00}{1.579.175,22 - 762.305,68} \times 100$$

$$PE = \frac{404.880,00}{816.869,54} \times 100$$

$$PE = 0,495648 \times 100$$

$$PE = 49.56 \%$$

TIR e VPL

Em seguida, a TIR e o VPL foram calculados na ferramenta Excel para os diferentes cenários (utilizando TMA de 6,5% ao ano), e considerando os fluxos de caixa de cada cenário acima calculado para os 5 anos. Portanto, a empresa obteve os seguintes resultados:

- Cenário otimista com crescimento de 10% a partir do 2º ano-
TIR 109% e VPL R\$ 288.301,81.
- Cenário mais provável com crescimento de 8% a partir do 2º ano-
TIR 113% e VPL R\$ 285.245,23.
- Cenário pessimista com crescimento de 6% a partir do 2º ano-
TIR 115% e VPL R\$ 277.458,87.

Para calcular o VPL, além do Excel, foi utilizada a seguinte fórmula e o desenvolvimento dos cálculos podem ser apreciados em seguida.

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

FC0 = Fluxo de Caixa na data zero, ou seja, o investimento inicial

FC1 = Fluxo de caixa na data 1, ou seja, o saldo de caixa no mês ou ano 1

FCn = Fluxo de caixa da data n

i = Taxa mínima de atratividade (TMA)

VPL cenário otimista para projeção de crescimento de 10% (2º,3º, 4º,5ºano)

$$VPL = -60.000,00 + \frac{55.611,48}{(1+0,065)^1} + \frac{69.270,23}{(1+0,065)^2} + \frac{84.294,85}{(1+0,065)^3} + \frac{100.821,94}{(1+0,065)^4} + \frac{119.001,73}{(1+0,065)^5}$$

$$\text{VPL} = -60.000,00 + \frac{55.611,48}{1,065} + \frac{69.270,23}{1,134225} + \frac{84.294,85}{1,207950} + \frac{100.821,94}{1,286466} + \frac{119.001,73}{1,370087}$$

$$\text{VPL} = -60.000,00 + 52.217,35 + 61.072,74 + 69.783,39 + 78.371,24 + 86.857,06$$

VPL = R\$ 288.301,78

VPL cenário mais provável projeção de crescimento de 8% (2º, 3º, 4º, 5º ano)

$$\text{VPL} = -60.000,00 + \frac{60.204,60}{(1 + 0,065)^1} + \frac{71.499,05}{(1 + 0,065)^2} + \frac{83.697,05}{(1 + 0,065)^3} + \frac{96.870,90}{(1 + 0,065)^4} + \frac{111.098,65}{(1 + 0,065)^5}$$

$$\text{VPL} = -60.000,00 + \frac{60.204,60}{1,065} + \frac{71.499,05}{1,134225} + \frac{83.697,05}{1,207950} + \frac{96.870,90}{1,286466} + \frac{111.098,65}{1,370087}$$

$$\text{VPL} = -60.000,00 + 56.530,14 + 63.037,80 + 69.288,51 + 75.300,01 + 81.088,76$$

VPL = R\$ 285.245,23

VPL cenário pessimista projeção de crescimento de 6% (2º, 3º, 4º, 5º ano)

$$\text{VPL} = -60.000,00 + \frac{63.933,72}{(1 + 0,065)^1} + \frac{72.628,30}{(1 + 0,065)^2} + \frac{81.844,55}{(1 + 0,065)^3} + \frac{91.613,79}{(1 + 0,065)^4} + \frac{101.969,18}{(1 + 0,065)^5}$$

$$\text{VPL} = -60.000,00 + \frac{63.933,72}{1,065} + \frac{72.628,30}{1,134225} + \frac{81.844,55}{1,207950} + \frac{91.613,79}{1,286466} + \frac{101.969,18}{1,370087}$$

$$\text{VPL} = -60.000,00 + 60.031,66 + 64.033,41 + 67.754,92 + 71.213,53 + 74.425,33$$

VPL = R\$ 277.458,87

Observando os cálculos efetuados, e considerando o crescimento das receitas, custos variáveis inclusive e o fluxos de caixa dos cinco primeiros anos da empresa, para os três cenários possíveis, pode-se observar que em todos os cenários, obteve VPL positivo e uma TIR maior que TMA.

Payback

Para calcular o payback da projeção de crescimento da empresa, foi considerado a soma total do lucro líquido dos próximos 5 anos com os seus respectivos cenários conforme o percentual estipulado. E foi utilizada a seguinte fórmula abaixo:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Lucro líquido anual}}$$

$$\text{Payback} = \frac{60.000}{429.000,23}$$

Payback = 0,14 anos
Cenário otimista

Payback = $\frac{60.000}{423.370,25}$ Payback = 0,14 anos Cenário mais provável
Payback = $\frac{60.000}{411.989,53}$ Payback = 0,15 anos Cenário pessimista

Um resumo das análises realizadas foi registrado no quadro abaixo.

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	115%	113%	109%
VPL (R\$)	277.458,87	285.245,23	288.301,81
<i>Payback</i>	0,15 anos	0,14 anos	0,14 anos
PE (%)	49,56%	48,88%	48,55%

Quadro 7.14 – Análise em diferentes cenários para 5 anos da JC Artigos Militares
Elaboração da autora.

7.3. AVALIAÇÃO SOCIAL

A avaliação social de um projeto permite, a partir da comparação dos benefícios e custos, impactos ambientais, obter indicadores quantitativos de rentabilidade. Pois toda empresa causa impactos sociais, que se revelam em indicadores sociais.

Com a abertura deste novo empreendimento, alguns aspectos sociais poderão ser observados, como:

- nova geração de receita para os cofres públicos, por meio de impostos e contribuições;
- geração de emprego. A empresa estima contratar 1 funcionário;
- geração de renda. A empresa prevê pagar 1 salário mínimo para seu funcionário, sendo assim, gerando renda para o mesmo.
- contribuirá com desenvolvimento do município;
- contribuirá com desenvolvimento social;
- trará crescimento para o município

8 CONCLUSÃO

Ao longo dos anos vem crescendo a dificuldade de obtenção de um bom emprego. Assim, cresce os motivos para que as pessoas se sintam estimuladas a empreender. Desta maneira, elas buscam independência financeira, ter liberdade de tempo e fugir da monotonia.

Neste sentido, o presente estudo trata-se de uma análise de viabilidade econômica, onde buscou responder ao objetivo geral do estudo: verificar a viabilidade econômica da abertura de uma loja de Artigos Militares na cidade de Cruz Alta- RS. O trabalho atingiu os objetivos específicos da pesquisa, descobrindo qual a estratégia de preço, qualidade, variedades entre outros pontos importantes de conhecer da possível concorrente no mercado. Depois da apresentação de todas as informações mercadológicas e econômico-financeiras levantadas por uma pesquisa aplicada com dados primários, e após a interpretação desses dados, a autora considera que há viabilidade para abertura do empreendimento, vindo a atingir, assim, o objetivo geral da pesquisa.

Conclui-se que, tanto as análises do primeiro ano de operação da empresa e seus referentes cenários, quanto as análises de sensibilidade alcançaram um resultado bastante animador, pois:

- Nos diferentes cenários, a TIR é maior que a TMA;
- Nos diferentes cenários, o VPL é positivo;
- Nos diferentes cenários, o payback é baixo (menos de dois anos) para recuperar todo o capital investido;
- Nos diferentes cenários obteve um PE% relativamente baixo à médio.
- Sendo assim, este projeto deve ser aceito.

Ressalta-se que todas as projeções foram feitas levando-se em consideração as receitas provenientes apenas dos produtos de maior procura pelo público alvo, conforme constatado na pesquisa de marketing. Contudo, a JC Artigos Militares poderá ainda auferir outras receitas com os diversos produtos que a empresa ofertará para seus clientes, como coturno, boina, bombacha, coldre, cinto suspensórios etc.

Entretanto, apesar de ser um empreendimento bastante viável, a empresa deverá fazer um grande esforço para a captação de clientes, adotando estratégias para conquistar a fidelidade dos mesmos. Para tanto, serão necessárias ações voltadas para a melhoria contínua da qualidade da prestação de serviços para com seus clientes.

REFERÊNCIAS

- ANTÔNIO, Terezinha Damian. **Pesquisa de Marketing**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.
- APIMEC. **O mercado de capitais e o financiamento das empresas**. Disponível em: <http://www.apimec.com.br/ApimecMG/show.aspx?id_materia=35857 > Acesso em 04 de ago 2018.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico- financeiro. 7 ed. São Paulo: Atlas , 2002.
- BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Histórico das taxas de juros**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS> > Acesso em: 05 de mar. 2019.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988, art. 142, caput. Da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas das Forças Armadas. Disponível em: <http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/art_142_.asp> Acesso em: 03 de ago 2018.
- _____. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/743756.pdf>> Acesso em: 03 de ago 2018.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CARIONI, Rodrigo. **Gestão de Marketing I**. Livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall,2002.
- CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CIRO, Oscar López. **Gestão de Operações e Logística II**. Palhoça: UnisulVirtual,2011.
- COSTA, E. A., **Gestão estratégica**, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p;

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Onei Tadeu. **Gestão de Custos e Preços**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2017.

EXAME. **Notícias sobre Financiamentos para pequenas empresas**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/noticias-sobre/financiamentos-para-pequenas-empresas/>> Acesso em: 03 de ago 2018.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

GHOR, Cláudia Fabiana. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração I**, livro didático, Palhoça: UnisulVirtual, 2008a.

_____. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração II**, livro didático, Palhoça: UnisulVirtual, 2008b.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Escrituração**. In: ____ **Contabilidade geral**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996. P.45- 84.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 3ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE. **Cidade de Cruz Alta**. Disponível: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cruz-alta>> Acesso em: 02 de ago 2018.

IUDICÍBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo : Atlas, 2000

_____(org). **Teoria da contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

KOLIVER, Olívio. **Contabilidade de Custos**. Curitiba: Juaá, 2009.

KOTLER, Philip. **Marketing Management**: Analysis, Planning, Implementation, and Control, New Jersey: Prentice- Hall, 1991.

_____(org.). **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- LACOMBE, Francisco J.M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas , 2006.
- LIMEIRA, Tânia M.V. **Administração de Produto**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARION, José Carlos, **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. **O que é o Ministério da Defesa**. Disponível em: < <https://www.defesa.gov.br/ministerio-da-defesa> > Acesso em 20 de ago 2018.
- MOITA, Flávio. **Como calcular o VPL e a TIR no Excel- Passo a passo fácil e simples**. Disponível em: < <https://calculadorajuroscompostos.com.br/como-calculer-vpl-e-tir-no-excel/> >. Acesso em: 05 de mar 2019.
- OLIVEIRA, Djalma . **Planejamento Estratégico**. 28ª ed. São Paulo: Atlas,2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de Contabilidade básica**. 5.ed. São Paulo: Atlas,2004.
- PAR MAIS. **Atual situação econômica do Brasil**: Carta do Gestor. Disponível em: < <https://www.parmais.com.br/blog/atual-situacao-economica-do-brasil/>>Acesso em: 04 de ago 2018.
- PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: Conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply Chain Management. São Paulo: Atlas, 2004.
- RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3> > Acesso em: 03 de ago 2018.
- RODRIGUES, M. R. **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p.
- ROSSI, George. **Estratégias de Produtos**: estratégia e valor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SANTOS, Luciano Costa. **Gestão de Serviços**. Livro didático, Palhoça: UnisulVirtual, 2011.
- SEBRAE. **Roteiro para Registro de Empresa Individual**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/CONSTITUI%C3%87%C3%83O%20EMPRESARIO%20INDIVIDUAL%20-%20ROTEIRO.pdf> > Acesso em: 03 de ago 2018.
- _____. **Cartilha**: orientação de linhas de crédito para às micros e pequenas empresas e o microempreendedor individual. Disponível em: <

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AP/Anexos/Cartilha%20de%20linhas%20de%20credito%20para%20MPes%20e%20MEI.pdf> >. Acesso em: 19 de fev 2019.

SEMENIK, R.J; BAMOSSY, G.J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global: Makron books, 1995.

TAMBOSI, F.E., PINTER, C.A.Z. **Mercado de Capitais e Bolsa de Valores**. Palhoça: UnisulVirtual, 2015.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. 8 ed. São Paulo: Sagra Luzzatto, 2001.