



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JULIANA MARQUES AGUIAR DOS SANTOS

PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE COMÉRCIO ONLINE DE
ÁLBUNS DE FIGURINHAS PERSONALIZADAS, QUE TÊM O OBJETIVO DE
DESCONSTRUIR ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO

Porto Alegre

2021

JULIANA MARQUES AGUIAR DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE COMÉRCIO ONLINE DE
ÁLBUNS DE FIGURINHAS PERSONALIZADAS, QUE TÊM O OBJETIVO DE
DESCONSTRUIR ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Fabiana Witt, Ma.

Porto Alegre

2021

JULIANA MARQUES AGUIAR DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE COMÉRCIO ONLINE DE
ÁLBUNS DE FIGURINHAS PERSONALIZADAS, QUE TÊM O OBJETIVO DE
DESCONSTRUIR ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração de Empresas da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Porto Alegre, 18 de junho de 2021.

Prof^ª. e orientadora Fabiana Witt, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todas as pessoas que acreditam no poder da mudança e evolução da sociedade através de pequenas atitudes diárias, em especial às mulheres, maiores vítimas da cultura patriarcal.

AGRADECIMENTOS

Em 2013, quando após 11 anos e 4 cursos diferentes consegui finalmente concluir minha graduação em Marketing, lembro de ter agradecido uma infinidade de pessoas, desde os mais próximos até os professores que fizeram parte da minha formação, no colégio ou na faculdade, passando ainda pelos entrevistados que contribuíram para a construção do meu estudo de caso. Foi uma página inteira de agradecimentos, com nomes, parentescos, suas contribuições e particularidades.

Hoje, em 2021, ainda sou grata a todas essas pessoas acima mencionadas, mas agradeço em especial à minha família, amigos e “famigos”, que continuam sendo presença constante em tempos de tempestade e são resistência em períodos de tanto ódio, negacionismo e falta de esperança no futuro. É um privilégio dividir “*happy* horas”, como diz meu filho, protestos e projetos com vocês, que não serão especificamente nomeados aqui, mas que com certeza sabem a quem me refiro, pois nunca deixamos de demonstrar o quanto “eu te considero” por mensagens e, pré-pandemia, sempre que possível, pessoalmente! Obrigada a todos vocês!

“Porque o feminismo é a ideia amorosa de que é possível construir um mundo onde homens e mulheres sejam pessoas. Com igualdades sociais, políticas e econômicas. Você consegue enxergar algum ódio nisso?” (MANUELA D’ÁVILA, 2019).

RESUMO

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão fundamental na implantação de um novo empreendimento, pois descreve os objetivos da empresa e a forma de atingi-los, sendo utilizado como referência tanto para o empreendedor quanto por possíveis investidores. Durante a elaboração do plano são definidos os principais produtos ou serviços oferecidos, a constituição legal da empresa, o público-alvo é analisado e então estruturados os planos estratégicos, de marketing, de operações e financeiro. Como ponto de partida deste plano, foi realizada uma pesquisa aplicada, quantitativa e qualitativa, de caráter não-probabilístico intencional junto ao público-alvo, a fim de entender seu comportamento de compra, motivações e validar a continuidade do trabalho, que tem a intenção de verificar a viabilidade de implantação de um comércio online de álbum de figurinhas personalizadas, onde a criança é o personagem principal, e cujo objetivo, além do entretenimento, é ser uma ferramenta para uma educação feminista, em que estereótipos de gênero sejam desconstruídos desde a primeira infância. Por fim, foram feitas uma análise quantitativa e uma avaliação social com a finalidade de fornecer um parecer de viabilidade e se o objetivo é atendido.

Palavras-chave: Plano de negócios. Comércio online. Álbum de figurinhas. Feminismo.

ABSTRACT

The business plan is a fundamental management tool in the implementation of a new business, as it describes the company's goals and the way to achieve them, being used as a reference for both the entrepreneur and potential investors. During the preparation of the plan, the main products or services offered are defined, the company's legal constitution is established, the target audience is analysed and then the strategic, marketing, operations and financial plans are structured. As a starting point for this plan, it was carried out an intentional, non-probabilistic, quantitative and qualitative research with the target audience, in order to understand their purchasing behavior, motivations and validate the continuity of the work, which is intended to verify the feasibility of implementing an online commerce of personalized sticker albums, where the child is the main character, and whose objective, in addition to entertainment, is to be a tool for a feminist education, in which gender stereotypes are deconstructed from the early childhood. Finally, a quantitative analysis and a social assessment were carried out in order to provide an opinion of viability and whether the goal is met.

Keywords: Business plan. E-commerce. Sticker album. Feminism.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Instrumentos de coleta de dados..... | 17 |
| Quadro 2 - Matriz <i>SWOT</i> da empresa..... | 24 |
| Quadro 3 - Análise de fornecedores | 28 |
| Quadro 4 - Análise de concorrentes | 29 |
| Quadro 5 - Ações e mecanismos de controle de marketing | 32 |
| Quadro 6 - Processos e equipamentos necessários | 35 |
| Quadro 7 - Necessidade de mão-de-obra..... | 37 |
| Quadro 8 - Produtos e preços | 41 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Ameaça de entrada | 20 |
| Tabela 2 - Rivalidade entre os concorrentes existentes | 21 |
| Tabela 3 - Ameaça de produtos substitutos | 21 |
| Tabela 4 - Poder de negociação de compradores | 22 |
| Tabela 5 - Poder de negociação dos fornecedores..... | 22 |
| Tabela 6 - Capacidade de produção..... | 34 |
| Tabela 7 - Quadro de funcionários | 38 |
| Tabela 8 - Investimentos iniciais | 39 |
| Tabela 9 - Projeção de vendas | 40 |
| Tabela 10 - Receitas previstas | 42 |
| Tabela 11 - Custos operacionais previstos | 42 |
| Tabela 12 - Custos fixos e variáveis previstos | 43 |
| Tabela 13 - Projeção de fluxo de caixa para o primeiro ano | 43 |
| Tabela 14 - Demonstrativo de Resultados do Exercício..... | 45 |
| Tabela 15 - Projeção de fluxo de caixa..... | 46 |
| Tabela 16 - Projeção de cenários de vendas | 49 |
| Tabela 17 - Projeção de resultados em diferentes cenários | 49 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Três fases da abordagem dos problemas sociais no marketing | 14 |
| Figura 2 - Probabilidade de aquisição do produto proposto | 27 |
| Figura 3 - Preferência ao presentear crianças | 28 |
| Figura 4 - Fluxograma de produção e venda | 36 |
| Figuras 5 - <i>Layout</i> organizacional | 37 |
| Figura 6 - Estrutura organizacional | 38 |
| Figura 7 - Quanto as pessoas estão dispostas a pagar..... | 41 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPREENDEDORISMO..... | 14 |
| 3 OBJETIVOS..... | 16 |
| 3.1 OBJETIVO GERAL..... | 16 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 16 |
| 4 METODOLOGIA..... | 17 |
| 5 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO..... | 18 |
| 5.1 FICHA TÉCNICA | 18 |
| 6 PLANO ESTRATÉGICO..... | 19 |
| 6.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE..... | 19 |
| 6.2 ANÁLISE DO SETOR..... | 20 |
| 6.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO..... | 23 |
| 6.4 A MATRIZ SWOT..... | 24 |
| 6.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 25 |
| 6.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO..... | 25 |
| 7 PLANO DE MARKETING..... | 26 |
| 7.1 ANÁLISE DE MERCADO..... | 26 |
| 7.1.1 Descrição do produto..... | 26 |
| 7.1.2 Análise do mercado consumidor..... | 27 |
| 7.1.3 Análise dos fornecedores..... | 28 |
| 7.1.4 Análise dos principais concorrentes..... | 29 |
| 7.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO..... | 30 |
| 7.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING..... | 30 |
| 7.3.1 Objetivos de marketing..... | 30 |
| 7.3.2 Estratégias de marketing..... | 31 |
| 7.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing..... | 31 |
| 8 PLANO DE OPERAÇÕES..... | 34 |
| 8.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA) | 34 |
| 8.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO..... | 35 |
| 8.2.1 Equipamentos e tecnologia..... | 35 |
| 8.2.2 Processo de produção..... | 36 |
| 8.2.3 Organograma empresarial..... | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 8.3 LOCALIZAÇÃO..... | 38 |
| 9 PLANO FINANCEIRO | 39 |
| 9.1 INVESTIMENTO INICIAL | 39 |
| 9.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO | 40 |
| 9.3 RECEITAS | 40 |
| 9.4 CUSTOS | 42 |
| 9.5 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA | 43 |
| 9.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO | 44 |
| 10 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS | 46 |
| 10.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA | 46 |
| 10.1.1 Ponto de equilíbrio | 46 |
| 10.1.2 Taxa de lucratividade | 47 |
| 10.1.3 Taxa de retorno do investimento | 47 |
| 10.1.4 Prazo de retorno do investimento | 47 |
| 10.1.5 Taxa interna de retorno | 48 |
| 10.1.6 Valor presente líquido | 48 |
| 10.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE | 48 |
| 10.3 AVALIAÇÃO SOCIAL | 50 |
| 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 51 |
| REFERÊNCIAS | 52 |
| APÊNDICES | 55 |
| APÊNDICE A | 56 |

1 INTRODUÇÃO

Diante da tarefa de se elaborar um plano de negócios é preciso, antes de tudo, passar por um processo de pesquisa. A ideia proposta para tal plano é a de lançamento de um novo produto/negócio: comércio online de álbuns de figurinhas personalizadas, que têm o objetivo de desconstruir estereótipos de gênero, enquanto a criança brinca. Para a análise inicial de viabilidade, foi feita uma revisão bibliográfica para contextualização do conteúdo e, a partir daí, foi realizada uma pesquisa junto ao público-alvo, a fim de entender o seu comportamento e preferências quanto ao consumo de presentes para crianças.

Em seguida, procedeu-se a uma verificação do macroambiente, passando por aspectos econômicos, político-legais, tecnológicos e, especialmente, fatores socioculturais, estes considerados os de maior peso, uma vez que a grande motivação do projeto é não ser apenas mais um produto no mercado, mas um criativo e divertido instrumento educacional, capaz de estimular a conscientização e desconstrução de papéis e representações de gênero desde a primeira infância.

Realizada a contextualização do projeto através das análises acima mencionadas, partiu-se para a estruturação do planejamento de marketing, em que se verificou fatores tais como a segmentação do mercado, concorrência existente, posicionamento do futuro negócio, estratégias a serem adotadas a curto e longo prazo, além de determinação de ações capazes de levar ao sucesso dos objetivos estabelecidos.

Na última etapa do plano de negócios, foram então estudados e determinados aspectos de ordem prática e capacitadores de operacionalização da proposta, partindo da decisão de itens como localização, organização, profissionais envolvidos, todo o planejamento financeiro, desde os investimentos iniciais até as projeções de resultados futuros, finalizando com o uso de técnicas diversas de avaliação econômica e viabilidade de empreendimentos.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPREENDEDORISMO

Responsabilidade social corporativa é uma prática adotada pelas empresas, voluntariamente, de forma que suas ações sejam éticas e contribuam com o bem-estar social e do meio-ambiente. Atualmente, esta é uma prática bastante difundida e que vem se tornando parte da estratégia de diversos empreendimentos, pois se entende como um benefício adicional não apenas para o ambiente, mas para o próprio negócio, que passa a atrair acionistas, funcionários e clientes socialmente responsáveis. (KOTLER, 2012)

Dentre as formas de prática da responsabilidade social, a filantropia é a mais utilizada, uma vez que é simples e se dá através de doações de parte dos lucros a instituições de caridade ou causas sociais específicas. Contudo, esta é uma ação algumas vezes questionada, pois é sabido de diversas empresas que se utilizam da filantropia para melhorar sua reputação ou obter redução nos impostos e, embora as doações sejam importantes, elas não estimulam a transformação social.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), outra maneira de uma empresa demonstrar sua responsabilidade social seria através do marketing de causas, por meio do qual as empresas direcionam sua energia, e não apenas dinheiro, a uma causa específica, através de campanhas e ações. Esta é uma maneira de ser mais ativo no processo de responsabilidade, mas ainda não se pode afirmar estar moldando uma nova visão, que seria a terceira forma de prática de responsabilidade social e se trata da proposta deste trabalho: ser uma pequena contribuição para uma transformação sociocultural.

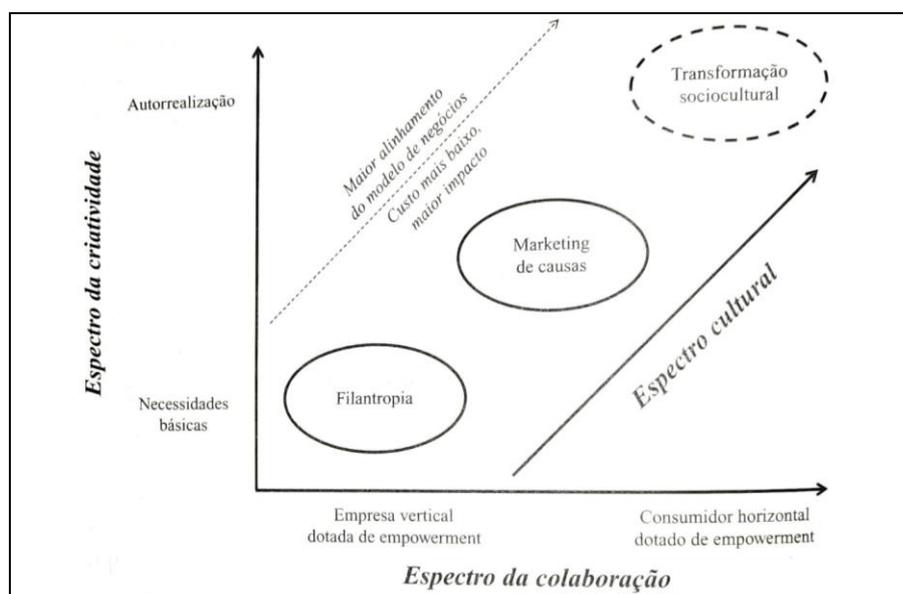


Figura 1 – Três fases da abordagem dos problemas sociais no marketing.
Fonte: Livro Marketing 3.0 (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 146)

O empreendedorismo social visa não apenas entrar no mercado com a finalidade de lucro, satisfazer os clientes e expandir seu negócio, ele tem o objetivo de produzir um bem ou serviço com foco na busca de solução para algum problema social. Para propiciar uma transformação sociocultural é necessário inicialmente identificar o desafio, selecionar os envolvidos e oferecer então uma solução transformadora. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010)

De acordo com Hisrich e Peters (2004 *apud* GOHR, 2008, p. 51), os consumidores são uma das maiores fontes de ideias para novos produtos ou negócios, portanto recomenda-se atenção ao monitoramento de suas necessidades em potencial e o teste das ideias, permitindo que expressem suas opiniões, se possível, antes mesmo do desenvolvimento do plano de negócios. Esta perspectiva, associada à visão de empreendedorismo social anteriormente citada, e a motivação pessoal de elaborar um plano de negócios que não fosse de apenas mais um produto no mercado, levou a determinação do tema deste estudo de viabilidade.

Para selecionar os envolvidos nesta proposta de transformação sociocultural, optou-se pela primeira infância por ser uma realidade próxima e vivenciada pela autora há quase 10 anos, na criação de seu filho, mas que mesmo antes disso já observava a necessidade de desconstrução na forma como as crianças são educadas quanto a questões de gênero. Em seu livro *Para educar crianças feministas*, Chimamanda Adichie (2017, p. 64) sugere à amiga a quem direciona seus conselhos sobre o tema, que ensine a filha a questionar o uso seletivo da biologia como razão para normas sociais na cultura e orienta “[...] a biologia é um assunto interessante e fascinante, mas que nunca a aceite como justificativa para qualquer norma social, pois são criadas por seres humanos, e não existe norma social que não possa ser alterada”, conselho com o qual a autora deste trabalho concorda.

Portanto, tendo sido evidenciada a motivação, definido o tema e identificado o problema, o presente estudo pretende apresentar um parecer sobre a viabilidade de se implantar um comércio online de álbuns de figurinhas personalizadas, que têm o objetivo de desconstruir estereótipos de gênero.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo da realização deste estudo é demonstrar a relevância do empreendedorismo como ferramenta educacional e de responsabilidade social, bem como a importância de se elaborar um plano de negócios completo, analisando-se todos os setores de uma empresa, a fim de determinar a viabilidade do empreendimento e garantir seu sucesso no mercado onde será inserido.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Mapear o setor do produto a ser comercializado, verificando-se o macroambiente, as tendências de mercado e os concorrentes;
- ✓ Pesquisar o perfil do público-alvo, analisando seu comportamento de compra e suas preferências;
- ✓ Determinar os objetivos e estratégias de marketing;
- ✓ Montar o plano de operações práticas;
- ✓ Elaborar o plano financeiro e atestar a viabilidade do negócio.

4 METODOLOGIA

Para o processo investigativo deste plano de negócios foi desenvolvida uma pesquisa empírica, “dedicada a codificar a face mensurável da realidade social” do tipo aplicada, pois “gera conhecimentos que visam à solução de problemas práticos”. (GOHR, 2008). A forma de abordagem do problema foi quantitativa (mensura resultados) e qualitativa (relaciona o mundo real com a pesquisa), e os procedimentos de realização foram pesquisa bibliográfica, observação e questionário.

A escolha da amostra para o desenvolvimento da pesquisa teve caráter não-probabilístico intencional, uma vez que, para melhor compreensão com relação ao problema e objetivos propostos, há necessidade de informações obtidas com membros específicos da população. Para tanto, foi aplicado um questionário, através do *Google Forms*, com perguntas de caracterização demográfica, hábitos de consumo de presentes infantis e opinião sobre o produto proposto.

Os instrumentos de coleta de dados adotados neste trabalho e suas finalidades encontram-se no quadro a seguir.

| Instrumento de coleta de dados | Universo pesquisado | Finalidade do Instrumento |
|---------------------------------------|--|---|
| Pesquisa bibliográfica | Notícias, reportagens, livros e pesquisas relacionadas ao tema. | Entender o contexto econômico, político e sociocultural em que o negócio estará inserido. |
| Observação | Participação em grupos de relacionamento (<i>Facebook</i> e <i>Whatsapp</i>) observando como as pessoas tratam assuntos relacionados ao feminismo e à educação infantil (no núcleo escolar ou na família). | Ter uma noção mais próxima da realidade sobre como as pessoas pensam e se posicionam sobre o assunto. |
| Questionário | Questionário aplicado de forma online, em núcleos diversos. | Coletar informações do público-alvo e ter melhor entendimento do público consumidor. |

Quadro 1 - Instrumentos de coleta de dados.
Fonte: Elaboração da autora, 2020.

5 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Para o desenvolvimento deste plano de negócios, tomou-se a decisão de lançar um novo produto e empresa na área de entretenimento infantil, mas que também tivesse um propósito educacional. Com a denominação de “Desconstruindo”, comercializará álbuns de figurinhas personalizadas para crianças, em que elas são o personagem e podem ser o que elas quiserem, desde a maneira de se vestirem até a profissão que pretendem seguir.

5.1 FICHA TÉCNICA

- Denominação da empresa: Desconstruindo
- Porte: Microempreendedor Individual
- Localização: Porto Alegre – Rio Grande do Sul
- Ramo de atividade: Comércio online
- Setor: Brinquedos/Livros
- Produtos: Álbuns de figurinhas personalizadas
- Área de atuação: Mercado nacional
- Número de funcionários: 01
- Investimento total: R\$ 10.000,00
- Situação do mercado: Estável

6 PLANO ESTRATÉGICO

6.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Analisar o macroambiente significa verificar a influência das forças externas à organização e que podem interferir em seu desempenho, quer sejam servindo como oportunidades ou atuando como ameaças. Esses fatores macroambientais são conhecidos como fatores *STEP* (Socioculturais, Tecnológicos, Econômicos, Político-legais) e suas influências no negócio proposto são descritas a seguir.

- a. **Econômicos** - O comércio eletrônico, já em alta, teve esta tendência reforçada em função da pandemia e das medidas de distanciamento social, conforme dados revelados em artigo publicado pela Forbes, em abril de 2020. Além disso, de acordo com relatório de 2020 da ABRIN, feira internacional de brinquedos promovida pela ABRINQ (Associação Brasileira de Brinquedos), o mercado de brinquedos também está em crescimento, e a busca por entretenimento em casa foi outro setor com forte crescimento nos meses recentes.
- b. **Político-legais** - Livros, jornais e periódicos, bem como álbuns de figurinhas, incluídos posteriormente, têm imunidade tributária garantida pelo artigo 150, VI, d, da Constituição Federal, o que se constitui em uma vantagem. Porém, há necessidade de se acompanhar de perto os desdobramentos do projeto de reforma do governo federal que prevê cobrança de contribuição para o setor de livros e deve influenciar também o produto planejado. O negócio pode se enquadrar inicialmente como MEI, o que significa isenção de impostos diversos.
- c. **Socioculturais** - Percebe-se a crescente conscientização social da necessidade de uma educação feminista para que haja a desconstrução de estereótipos relacionados à mulher e ao homem, promovendo assim a equidade dos gêneros desde a infância. Somado a isso, verifica-se uma maior preocupação em proporcionar às crianças liberdade para brincar e expressar seus sentimentos apenas como crianças, o que reflete na forma de consumir (roupas, livros, brinquedos...).
- d. **Tecnológicos** – a tecnologia, neste caso, entra como facilitador para vendas (plataformas e-commerce constantemente atualizadas e com opções de bom custo disponíveis), na produção (impressão e recorte eletrônico, gráficas com preços atrativos e a própria aquisição de um plotter de recorte não é um investimento enorme)

e na comunicação (uso intenso e crescente da internet e redes sociais como ferramentas de relacionamento).

6.2 ANÁLISE DO SETOR

O ambiente setorial, também conhecido como ambiente competitivo, corresponde ao grupo de empresas que produzem e vendem bens ou serviços semelhantes, acabando por entrar em competição. Para verificação desta etapa, foi utilizado o modelo das “5 forças de Porter”, criado por Michael Porter, na década de 1970, para quem existem no mercado cinco forças competitivas que influenciarão as empresas, e quanto maior a intensidade dessas forças, menor é a possibilidade de lucro.

| FATORES FORÇA 1: Possibilidade de entrada de novos concorrentes | | NOTA |
|---|--|------|
| A. | É possível ser pequeno para entrar no negócio. | 5 |
| 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. | 4 |
| D. | Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores. | 1 |
| E. | Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa. | 5 |
| F. | O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento. | 5 |
| G. | Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas. | 5 |
| H. | Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos. | 1 |
| I. | É improvável uma guerra com os novos concorrentes. | 4 |
| J. | O mercado não está saturado. | 5 |
| TOTAL | | 36 |

Tabela 1 – Ameaça de entrada.

Fonte: Elaboração da autora, 2020.

$$\text{Intensidade da Força 1} = ((36 - 10) / 40) \times 100 = 65$$

De todas as forças calculadas, a ameaça de entrada foi a que apresentou maior pontuação, pois as empresas do ramo normalmente são grandes editoras, estabelecidas no mercado e com possibilidade de ganho em escala, através dos baixos custos de produção, ao contrário do produto sugerido. Contudo, o produto tem um diferencial que o torna único e factível sem grandes investimentos em estrutura, o que acaba por equilibrar esta força, tornando-a de intensidade média.

| FATORES FORÇA 2: Rivalidade entre as empresas existentes no setor | | 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. | 2 |
| 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. | 1 |
| E. | Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes. | 4 |
| F. | É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio. | 1 |
| TOTAL | | 10 |

Tabela 2 – Rivalidade entre os concorrentes existentes.
 Fonte: Elaboração da autora, 2020.

$$\text{Intensidade da Força 2} = ((10 - 6) / 24) \times 100 = 16.66$$

Conforme mencionado na análise da força 1, o produto proposto tem uma diferenciação que o torna exclusivo, então ele acaba não sendo um concorrente direto às empresas no setor, com isso a força 2 apresentou uma pontuação de baixa intensidade.

| FATORES FORÇA 3: Ameaça de produtos substitutos | | NOTA |
|---|--|------|
| A. | Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos. | 2 |
| B. | Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio. | 4 |
| C. | Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos. | 3 |
| D. | Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência. | 2 |
| TOTAL | | 11 |

Tabela 3 – Ameaça de produtos substitutos.
 Fonte: Elaboração da autora, 2020.

$$\text{Intensidade da Força 3} = ((11 - 4) / 16) \times 100 = 43.75$$

A grande vantagem dos produtos supostamente substitutos reside nos custos, inegavelmente mais baixos por serem produzidos em larga escala, além de possuírem mais verba para publicidade, mas como o foco do produto é diferenciação, novamente equilibra a intensidade e a força 3 pode ser classificada como média.

| FATORES FORÇA 4: Poder de negociação dos compradores | | NOTA |
|--|---|------|
| A. | Cientes 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. | 1 |
| C. | Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados. | 3 |
| D. | Cientes 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. | 1 |
| F. | Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador. | 5 |
| G. | Cientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor. | 2 |
| H. | Cientes trabalham com margens de lucro achatadas. | 1 |
| TOTAL | | 18 |

Tabela 4 – Poder de negociação de compradores.
Fonte: Elaboração da autora, 2020.

$$\text{Intensidade da Força 4} = ((18 - 8) / 32) \times 100 = 31.25$$

A grande desvantagem com relação aos compradores encontra-se no fato de não ser um produto essencial, especialmente em época de crises financeiras. Porém, em condições normais de venda, há a vantagem de o consumidor não ter muito poder de negociação dada sua característica de personalização que o torna único. A pontuação obtida nesta força pode ser considerada de intensidade média.

| FATORES FORÇA 5: Poder de negociação dos fornecedores | | 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. | 2 |
| C. | Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores. | 5 |
| D. | Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor. | 5 |
| E. | Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados. | 2 |
| F. | Existem custos significativos para se mudar de fornecedor. | 2 |
| G. | Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor. | 1 |
| TOTAL | | 21 |

Tabela 5 – Poder de negociação dos fornecedores.
Fonte: Elaboração da autora, 2020.

$$\text{Intensidade da Força 5} = ((21 - 7) / 28) \times 100 = 50$$

Esta força foi a segunda com maior pontuação, pois quase todo o produto baseia-se na produção gráfica e, embora exista uma quantidade regular de gráficas no mercado, não são tantas capazes de garantir uma excelente relação de custo-benefício, mas ainda assim pode ser considerada uma força média.

Assim sendo, analisando-se todas as forças em conjunto, conclui-se que o setor apresenta grau de atratividade médio-alto, tornando-o um investimento interessante.

6.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

Analisar o ambiente interno é tão importante quanto analisar o externo, pois é através do reconhecimento das forças e fraquezas da empresa que se pode determinar objetivos e estratégias de forma realista e clara. Nesta etapa, a análise foi realizada por áreas, como segue.

- a. **Produção** - O processo de produção passa por design gráfico dos álbuns (em *softwares* de criação e edição), aquisição de direitos de uso de ilustrações para as figurinhas comuns (compras em bancos de imagens), impressão e corte (em gráfica), montagem e registro ISBN¹. Considerando-se que é um produto que envolve personalização da figurinha da criança, a única parte que possibilitaria estoque é o álbum em si, mas inicialmente pretende-se trabalhar com produção “*on demand*”, ou seja, com venda concretizada. A comercialização será online, através de website e/ou redes sociais (uso das ferramentas de shopping). Este produto já teve uma produção de peças piloto e, embora ainda haja necessidade de maiores pesquisas e aprimoramentos, nota-se que em função de ser um produto personalizado e único, as pessoas não se importam em contar com um prazo de produção e envio que não seja imediato.
- b. **Recursos Humanos** - Há pretensão de contratação de apenas uma funcionária, de acordo com a quantidade autorizada a MEIs, para operar na parte de comunicação (redes sociais, marketing e vendas), estando as demais funções sob responsabilidade da sócia-proprietária, inclusas aí administração, criação, produção e envio de produtos.
- c. **Finanças** - Conforme mencionado anteriormente, já houve produção de peças piloto, o que contou com extensiva pesquisa de custos de produção, permitindo um preço de

¹ ISBN (*International Standard Book Number*) é um sistema internacional padronizado de identificação de livros, é como um código de barras que permite que os livros sejam identificados em qualquer lugar do mundo.

venda que possibilitaria um lucro em torno de 50%. As atividades, inicialmente, desenvolver-se-ão com o uso de recursos próprios.

- d. **Marketing** - Atuação principalmente em redes sociais (*Instagram e Facebook*), com participação e divulgação em grupos de foco, como os relacionados à educação, grupos de pais e de escolas. Há também a possibilidade de divulgação inicial através de *digital influencers*².

6.4 A MATRIZ SWOT

SWOT é a sigla para *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Trata-se de uma matriz onde são destacados, como o nome diz, os aspectos dos ambientes externos que podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao negócio.

| Ambiente interno | |
|--|---|
| Pontos fortes | Pontos fracos |
| Criatividade; Conhecimento técnico; Domínio do processo de produção; Necessidade de baixos investimentos. | Não é um produto essencial; Pouca margem para reduzir custos; Público-alvo restrito. |
| Ambiente externo | |
| Oportunidades | Ameaças |
| Conscientização social sobre desconstrução de estereótipos de gênero; Crescimento do mercado de brinquedos e entretenimento; Reforço da tendência de <i>e-commerce</i> . | Crescente desinteresse do público-alvo por coisas não digitais; Crise financeira generalizada em função da pandemia; |

Quadro 2 – Matriz *SWOT* da empresa.
Fonte: Elaboração da autora, 2020.

² Um *digital influencer* ou influenciador digital é alguém capaz de influenciar outras pessoas através da produção e divulgação de conteúdo em suas redes sociais.

6.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Entrar no mercado e conseguir obter o volume de vendas de 100 unidades mensais ao final do primeiro ano, de forma que possa ser o trabalho/negócio principal, não apenas um complemento de renda.
- ✓ Diversificar o portfólio de produtos através da produção de diferentes temáticas, com foco na recompra, para que não apenas atinja clientes novos, mas também permita que clientes que já compraram tornem a adquirir o produto.

6.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa adotará um posicionamento estratégico de foco, baseado em diferenciação, uma vez que pretende fornecer uma variedade limitada de produtos direcionados a um público específico (familiar/infantil) e, embora estes produtos sigam o mesmo conceito - a desconstrução de estereótipos - eles se tornam únicos para cada cliente a partir do momento em que se permite a personalização, que neste caso será o diferencial no segmento.

7 PLANO DE MARKETING

No universo do marketing, em especial depois da consolidação do uso do marketing digital, de acordo com Torres (2009, p. 347), constantemente surgem novos termos e conceitos relativos a comportamentos, tecnologias e ações, mas não estratégias, uma vez que estas são aplicações da teoria geral do marketing, ou seja, o consumidor continua sendo o elemento decisor.

Segundo Kotler & Keller (2012 p. 163),

O objetivo do marketing é atender e satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo melhor do que os concorrentes. Os profissionais de marketing devem ter plena compreensão de como os consumidores pensam, sentem e agem para oferecer um valor adequado a cada consumidor alvo.

Evidencia-se, então, o nível de importância do desenvolvimento do plano de marketing para o sucesso do negócio, pois suas informações servirão como um tipo de guia mercadológico, e o plano orientará a definição e execução de estratégias de vendas e atendimento do consumidor, a maioria hoje atuante como prosumidor³.

7.1 ANÁLISE DE MERCADO

De acordo com Gohr (2008, p. 120), o estudo de mercado é um esforço orientado para antever preços e quantidades a serem compradas ou vendidas e verificar a possibilidade de obter resultados compensadores. Este estudo passa por etapas que serão especificadas a seguir.

7.1.1 Descrição do produto

Trata-se de álbuns de figurinhas personalizadas para crianças, em que elas são o personagem e podem ser quem e o que elas quiserem, desde a maneira de se vestirem até a profissão que pretendem seguir. Pretende-se que seja uma forma de entretenimento ou brinquedo pedagógico para ser utilizado por seus cuidadores e/ou professores.

A principal característica e diferencial do produto é ser um produto personalizado educativo que tem o objetivo de desconstruir estereótipos de gênero, enquanto a criança

³ De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 7), as pessoas criam e consomem, notícias, ideias e entretenimento, com isso os consumidores tornam-se também multiplicadores de informação e assumem o papel de influenciadores.

brinca. Os principais bens substitutos seriam livros de adesivos de vestir (bonecas, princesas, fadas etc) ou temáticos, tais como adesivos de Natal, animais, plantas, para meninos, para meninas, dentre outros. Já os produtos considerados complementares seriam livros e revistas de jogos, passatempos e atividades educativas.

7.1.2 Análise do mercado consumidor

Por se tratar de um produto comercializado de forma online, através de website e redes sociais, pretende-se que a abrangência de vendas seja nacional. O perfil do cliente compreende familiares, responsáveis ou simplesmente pessoas que presenteiem crianças na faixa de 2 a 8 anos de idade, bem como professores da educação infantil e psicólogos que atendam crianças. Dentre os respondentes da pesquisa realizada junto ao público-alvo, 89,9% dos respondentes, por exemplo, responderam que acreditam no potencial de uso por psicólogos, enquanto 10,1% acreditam que talvez possa ser utilizado.

Embora haja uma tendência ao menor consumo de livros em função do uso de eletrônicos, há também uma valorização da não utilização de telas na primeira infância, conforme orientação da Sociedade Brasileira de Pediatria (SBP), que recomenda limitar o uso de telas para crianças entre 2 a 5 anos em uma hora por dia e, entre 6 e 10 anos, no máximo duas horas. Ao serem perguntados sobre a probabilidade de adquirir o produto caso já estivesse disponível, mais de 87% disseram provável ou extremamente provável, conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

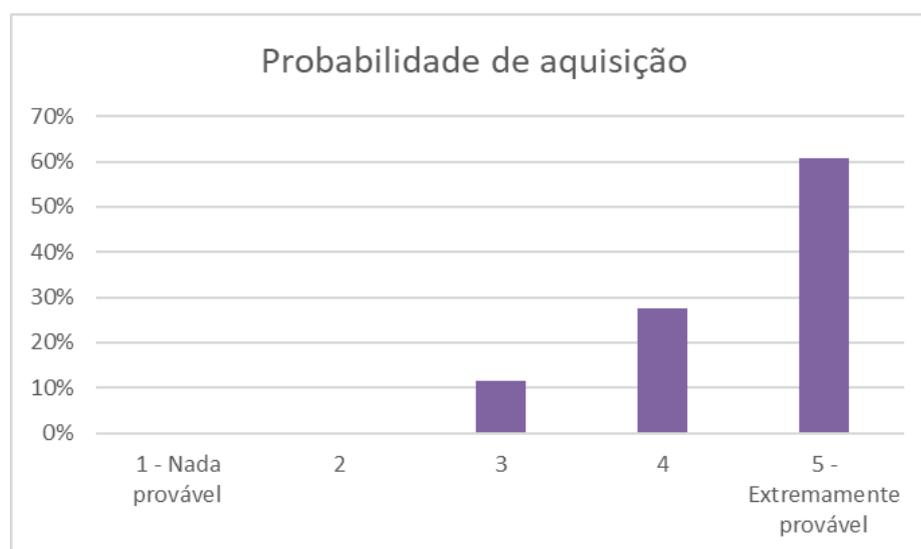


Figura 2 – Probabilidade de aquisição do produto proposto.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Além disso, quando perguntados sobre o tipo de presentes que são dados a crianças, se tivessem que escolher apenas uma modalidade, livros e revistas superaram brinquedos e roupas, portanto, pode-se dizer que o mercado, já com potencial de crescimento, teve esta tendência reforçada pela pandemia, com o aumento do comércio eletrônico e a busca por formas analógicas e pedagógicas de entretenimento em casa.

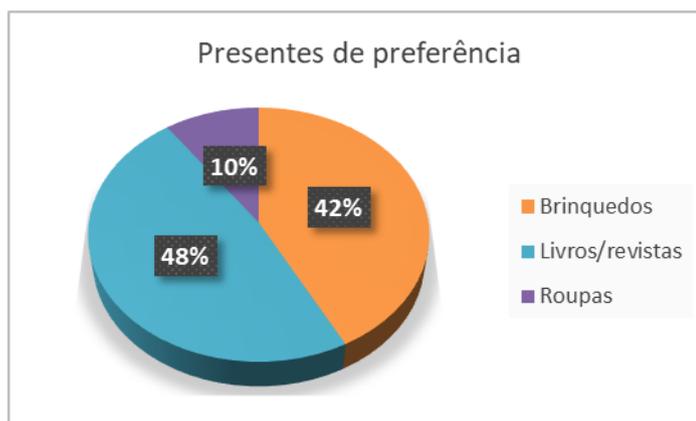


Figura 3 – Preferência ao presentear crianças.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

7.1.3 Análise dos fornecedores

Embora haja uma série de itens para aquisição de uso recorrente, para análise deste quesito, o item de maior peso é a impressão gráfica, pois é o de maior quantidade e valores considerando-se todos os produtos necessários, quer sejam de operações diárias ou referentes à produção dos álbuns em si.

| | |
|------------------------|--|
| Produtos fornecidos | Serviços gráficos – Impressão e corte. |
| Fornecedor 1 | |
| Nome | ANS Gráfica em alta velocidade |
| Localização | Rua Dona Teodora, 1461 - Bairro Farrapos - Porto Alegre/RS |
| Prazo de fornecimento | 1 dia útil |
| Condições de pagamento | Boleto bancário, débito em conta ou parcelamento em até 3x no cartão de crédito. |
| Fornecedor 2 | |
| Nome | Gráfica Expanssiva |
| Localização | Av. São Pedro, 1400 - São Geraldo - Porto Alegre/RS |
| Prazo de fornecimento | 2 dias úteis |
| Condições de pagamento | Boleto bancário, depósito em conta, transferência bancária ou parcelamento em até 4x no cartão de crédito. |

Quadro 3 – Análise de fornecedores.
Fonte: Elaboração da autora, 2020.

Foram pesquisados os serviços de seis gráficas, dentre as quais as duas citadas acima foram as que apresentaram melhor relação custo-benefício. O fornecedor 1, ANS Gráfica, tem a preferência, pois além de ter os valores mais em conta, é uma empresa referência em impressão e seus serviços já foram utilizados muitas vezes ao longo dos últimos 6 anos, pouquíssimas vezes tendo apresentado problemas e, quando aconteceu, o atendimento foi de excelente qualidade e resolutividade.

Serviços tais como planos de internet e telefônico, podem ser utilizados os de uso pessoal já contratados, para os quais não há necessidade de aumentos por ora. Produtos adquiridos em menor quantidade, tais como materiais de escritório (canetas, papéis, tinta de impressora...) ou de embalagens, têm preços muito similares em todos os fornecedores pesquisados (Kalunga, Casa do Papel e Amazon), portanto, faz-se necessária verificação de valores a cada compra, em busca dos melhores descontos.

7.1.4 Análise dos principais concorrentes

É importante destacar para esta avaliação, especificamente, que não existe ainda no mercado um produto como o que se pretende produzir, portanto os concorrentes seriam empresas que produzem álbuns e livros não personalizados. A análise pode ser inadequada nos aspectos de pontos fortes e fracos, uma vez que uma produção em grande volume, como acontece com os concorrentes, obviamente sairá com valor mais baixo e poderá ser vendida em locais como livrarias, por exemplo, enquanto o produto proposto não, mas isto certamente não é um fator de inviabilidade, dada a particularidade da proposta.

(continua)

| Item | Sua empresa (descrição do item) | Concorrente A Edições Usborne | | Concorrente B Ciranda Cultural | |
|---|------------------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|
| | | Ponto Forte? | Ponto Fraco? | Ponto Forte? | Ponto Fraco? |
| Produto | Álbum personalizado | X | | X | |
| Participação no mercado (em % de vendas) | N/A | | X | | X |
| Atendimento | Virtual | X | | X | |
| Atendimento pós-venda | Virtual | X | | X | |
| Localização | Virtual | | X | | X |
| Divulgação | Virtual | X | | X | |
| Preços | Elevado | X | | | X |

(continuação)

| | | | | | |
|----------------------------|-------------------------|---|---|---|---|
| Qualidade do(s) produto(s) | Alta qualidade | X | | X | |
| Reputação | Ainda não tem | | X | | X |
| Canais de venda utilizados | Website e redes sociais | X | | X | |

Quadro 4 – Análise de concorrentes.
Fonte: Elaboração da autora, 2020.

7.1.5 Segmentação de mercado

O mercado pretendido compreende os responsáveis ou pessoas que simplesmente presenteiem crianças com idade entre 2 e 8 anos, professores da educação infantil e psicólogos que atendam crianças.

Conforme mencionado anteriormente em outras seções deste plano de negócios, o produto criado pertence ao setor de brinquedos e livros, cujo principal benefício reside no fato de ser um produto personalizado, educativo, em que as crianças é o personagem, podendo se vestir como quiser, atuar em diferentes profissões ou apenas se divertir colando os adesivos conforme sua imaginação encaminhar.

Assim sendo, pode-se sintetizar que o segmento compreende o público infantil, estimulado pelos cuidadores ou adultos que trabalhem com crianças, interessados em brinquedos e jogos educativos com objetivo não apenas de entretenimento, mas também em promover uma educação para a equidade de gênero e liberdade de expressão pessoal, sem estereótipos.

7.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

7.3.1 Objetivos de marketing

Os objetivos de marketing estão diretamente relacionados aos objetivos estratégicos e devem ter como guia o objetivo maior de marketing, que é satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Desta forma, o futuro negócio terá os seguintes objetivos iniciais.

- ✓ Aumentar as vendas em 10 unidades a cada mês, a partir do segundo, durante o primeiro ano.
- ✓ Diversificação de portfólio, com produção de novos designs e narrativas de vendas a partir do oitavo mês, com intenção de atingir o público que já comprou.

7.3.2 Estratégias de marketing

As estratégias de marketing compreendem os meios pelos quais se alcançará os objetivos previamente estabelecidos, elas estão relacionadas aos chamados 4Ps ou *mix* de marketing, explicados e demonstrados abaixo.

- a. **Produto** – Compreende a determinação do produto da empresa. Neste caso, a estratégia estabelecida é oferecer um produto único, de alta qualidade, utilizando tanto quanto possível materiais sustentáveis, personalizado e voltado para um público específico, com o qual se pretende ter um relacionamento próximo e diferenciado, tal qual o objeto que será comercializado;
- b. **Preço** – Esta estratégia consiste na determinação do valor que será cobrado do consumidor. Após pesquisa realizada junto ao público-alvo, bem como dos possíveis concorrentes, decidiu-se trabalhar com um preço mais elevado em função da personalização e unicidade do produto, porém sem ficar muito distante dos preços praticados no mercado para itens similares;
- c. **Promoção** – A estratégia de promoção diz respeito à comunicação do produto e da empresa e tem o objetivo de estimular e influenciar o comportamento do consumidor. Aqui, pretende-se demonstrar o valor do produto não apenas como entretenimento, mas também como um instrumento de educação, o que se dará inicialmente através do uso de publicidade e marketing direto, com usos pontuais de venda pessoal, como no caso do possível uso por professores ou psicólogos.
- d. **Praça** – Trata-se da estratégia de distribuição do produto. Optou-se por vendas online, através de websites, redes sociais e em grupos direcionados, sem a utilização de intermediários, exceto para serviço de entrega, a ser realizado pelos Correios.

7.3.2 Ações e mecanismos de controle de marketing

Uma vez determinadas as estratégias que compõem o mix de marketing, faz-se necessário estabelecer, de forma clara e objetiva, as ações a serem executadas, a fim de se alcançar os objetivos previamente determinados. Além disso, é importante definir os mecanismos de controles, pois é através deste processo que se pode verificar a conformidade entre plano e execução, permitindo correções e alterações.

(continua)

| | |
|-------------------------------|---|
| Estratégia de Produto | |
| Ação 1 | Apresentar os diferenciais do produto para um público específico, evidenciando os benefícios educativos. |
| Responsável | Pedagoga/Assistente de mídias sociais. |
| Prazo de execução | 2 meses. |
| Mecanismo de controle | Relatório analítico de alcance em mídias sociais. |
| Ação 2 | Ênfase na personalização e no fato de que a pessoa sempre terá um item único, já que é produzido com a imagem da criança. |
| Responsável | Assistente de mídias sociais. |
| Prazo de execução | 1 mês. |
| Mecanismo de controle | Relatório analítico de alcance em mídias sociais. |
| | |
| Estratégia de Preço | |
| Ação 1 | Preço elevado em função da personalização. |
| Responsável | Administradora. |
| Prazo de execução | 6 meses. |
| Mecanismo de controle | Relatório de vendas. |
| Ação 2 | Promoção para cliente recorrente. |
| Responsável | Administradora. |
| Prazo de execução | Contínuo. |
| Mecanismo de controle | Relatório de vendas. |
| | |
| Estratégia de Promoção | |
| Ação 1 | Publicidade com colaboração de <i>influencers</i> com filhos. |
| Responsável | Assistente de mídias sociais + <i>digital influencer</i> . |
| Prazo de execução | 2 meses. |
| Mecanismo de controle | Responsividade de vendas. |
| Ação 2 | Venda pessoal em grupos de interesse. |
| Responsável | Vendedora. |
| Prazo de execução | 1 mês. |
| Mecanismo de controle | Relatórios qualitativos e quantitativos de visitas. |

(continuação)

| | |
|-----------------------------------|--|
| Estratégia de Distribuição | |
| Ação 1 | Vendas online diretas através de website e mídias sociais, com produção <i>on demand</i> . |
| Responsável | Administradora. |
| Prazo de execução | Imediato. |
| Mecanismo de controle | Relatório de vendas. |
| Ação 2 | Contatos com escolas e psicólogos buscando parcerias. |
| Responsável | Vendedora. |
| Prazo de execução | Contínuo. |
| Mecanismo de controle | Relatórios de visitas e vendas. |

Quadro 5 – Ações e mecanismos de controle de marketing.

Fonte: Elaboração da autora, 2020.

8 PLANO DE OPERAÇÕES

8.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)

Considerando-se o fato de que os álbuns a serem produzidos e comercializados pela empresa são personalizados, não existe muita margem para economia de escala, uma vez que se trabalha com a ideia de peças únicas devido a parte da utilização de figurinhas da criança. Existe a possibilidade de economia através da produção de estoque do álbum em si, uma vez que a base é a mesma para todos, contudo, a economia obtida com isso seria essencialmente com a produção gráfica em quantidade, não refletindo em uma economia significativa ao ponto de compensar o fator ocupação de espaço com formação de estoques.

Assim sendo, a proposta para capacidade de produção em um prazo de até 12 meses, de acordo com o objetivo estratégico estabelecido no desenvolvimento da primeira parte deste trabalho, seria de 100 unidades mensais ao final do primeiro ano. Para isto, utilizar-se-ia o espaço existente (escritório de casa), a contratação de apenas uma funcionária para a área de comunicação/divulgação (trabalho este a ser realizado de forma remota), mantendo-se desta forma dentro da categoria de MEI. O trabalho previsto é para 20 horas semanais inicialmente, com possibilidade de expansão para até 30 horas no máximo, conforme aumento da demanda, pois considera a realidade de tempo e dinheiro disponíveis no presente momento de pandemia em que vivemos.

Segue abaixo quadro demonstrativo da capacidade de produção:

| Atividades | Tempo médio de execução | Capacidade inicial (4h/dia – 66%) | Capacidade máxima (6h/dia – 100%) | Capacidade máxima mensal (30h/semana) |
|---|--------------------------------|--|--|--|
| Montagem de álbum, recorte de figurinhas e embalagem. | 1 hora por álbum | 4 unidades | 6 unidades | 120 unidades (margem extra, o objetivo estratégico prevê 100). |

Tabela 6 – Capacidade de produção.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Pode-se verificar assim que a estratégia de capacidade é uma estratégia de “esperar para ver”, com margem para expansão até a produção de 120 unidades ou, em caso de uma

decisão futura de se trabalhar 40 horas semanais, 160 unidades, sem precisar de novas contratações ou de um novo espaço de trabalho.

8.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

8.2.1 Equipamentos e Tecnologia

Todas as atividades de uma empresa, quer seja ela de serviços ou de bens, utilizam algum tipo de tecnologia e equipamentos para poderem operar e atender seu consumidor final. Nesta seção, estão listados estes elementos de acordo com o tipo de processo e atividades praticadas.

| Processos | Atividades principais | Equipamentos |
|------------------|---|---|
| Produção | Criação gráfica, personalização, impressão, corte, montagem e embalagem. | Computador, internet, <i>softwares</i> de edição de imagens e criação (tais como <i>Adobe Photoshop e Illustrator</i>), grampeador para revistas, guilhotina tamanho A3, <i>plotter</i> de recorte ⁴ . |
| Comunicação | Planejamento de conteúdo para apresentação e divulgação de produto; criação de posts e gerenciamento de redes sociais; relacionamento com clientes via redes, <i>Whatsapp, Telegram</i> , email e telefone; análise de métricas e responsividade de ações nas redes e diretamente com clientes. | Computador, telefone corporativo, internet, <i>softwares</i> de edição de texto, planilhas e apresentação (como <i>Microsoft Word, Excel e Power Point</i>), <i>software</i> de edição de imagens e/ou website de criação (como o <i>Canva</i>), serviço de análise de redes sociais (como o <i>Reportei</i>). |
| Administração | Orçamentos, negociação com fornecedores, aquisição de suprimentos, pagamentos, licenciamento de imagens e envios de encomendas. | Computador, impressora, telefone, internet, <i>softwares</i> de edição de texto e planilhas (<i>Microsoft Word e Excel</i>). |

Quadro 6 – Processos e equipamentos necessários.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

⁴ *Plotter* de recorte é uma máquina parecida com uma impressora, dotada de uma lâmina que corta o papel no formato de seu desenho realizado no computador.

8.2.2 Processo de produção

Novamente, devido ao fato de ser um produto customizado, o processo de produção se dá em menor volume e automação, sendo então o mais adequado o processo por tarefa, pretendendo-se trabalhar inicialmente com produção “*on demand*”, ou seja, apenas com venda realizada.

Uma vez feito o pedido, que se dá virtualmente, através das redes sociais ou outra forma de contato com a empresa, aprovada a foto enviada pelo cliente, é dado o início de produção do álbum através da personalização da figurinha e envio, juntamente com o material não customizado, para a gráfica. Com o material já impresso e cortado, é feita a montagem do álbum e o recorte eletrônico das figurinhas, que são embaladas em dois pacotes separados (figurinha da criança e roupas/acessórios), ambos embalados com o álbum, que está pronto para ser enviado ao destinatário, via Correios.

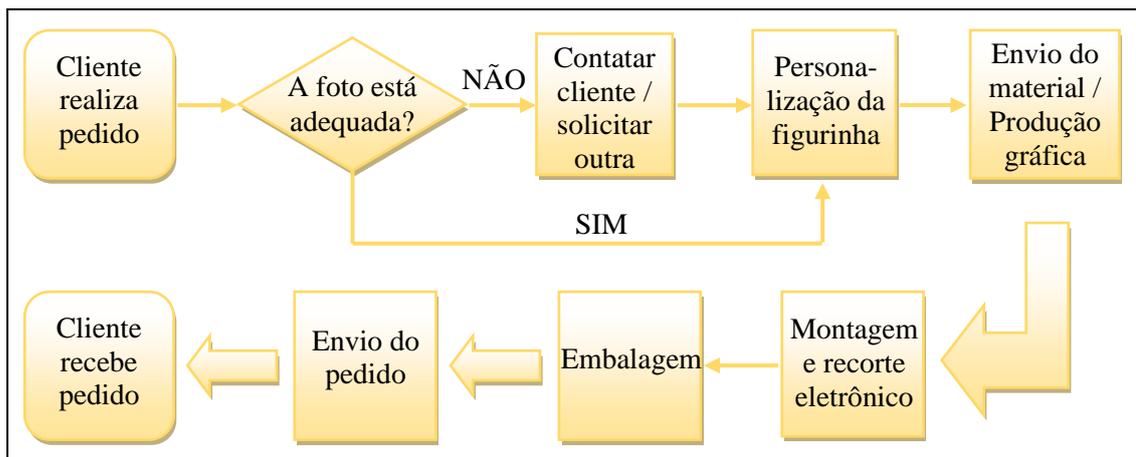


Figura 4 – Fluxograma de produção e venda.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Contudo, vale lembrar que o processo de produção se inicia anteriormente, na produção gráfica dos álbuns, aos quais será adicionada a customização pela utilização das figurinhas da criança. O design gráfico e criação das temáticas dos álbuns é realizado em *softwares* de criação e edição, além da aquisição de direitos de uso de ilustrações para as figurinhas comuns, através de compras em bancos de imagens, e o álbum finalizado precisa de registro ISBN.

Com relação ao *layout*, conforme atividades descritas anteriormente, o único espaço necessário é o de um cômodo, no caso um escritório doméstico, em que haja espaço para trabalhos no computador, impressões simples, bancada para corte e embalagem do produto e estantes ou armários para armazenamento de material de escritório básico e unidades em

produção. Desta forma, pode-se dizer que é um *layout* do tipo funcional em que, inicialmente, existe apenas um setor para administração e produção, conforme verificado na imagem a seguir.

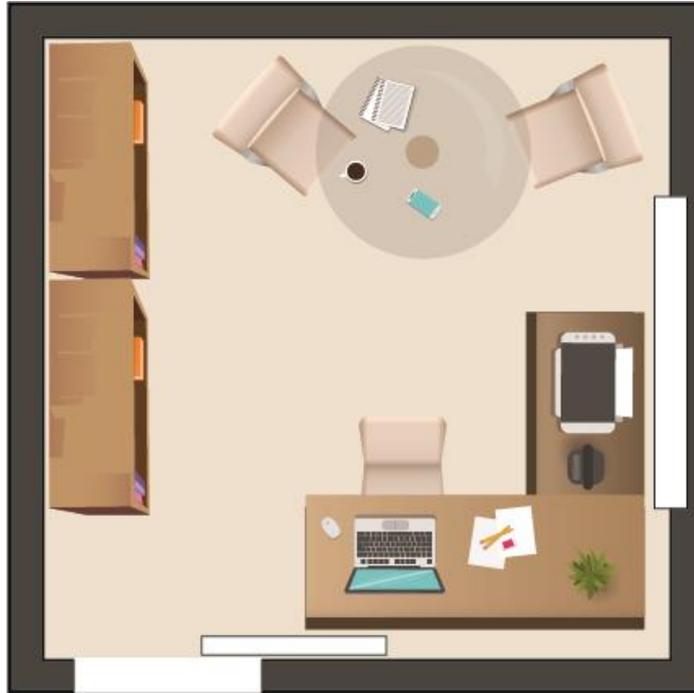


Figura 5 – *Layout* organizacional.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

8.2.3 Organograma empresarial

Assim como grande parte das pequenas empresas, o negócio proposto terá a maior parte do trabalho executado pela sócia-proprietária e contará com apenas uma funcionária, conforme apresentado nos quadros a seguir. Contudo, na representação do organograma, aparecem provisões para possíveis posições, em caso de expansão.

| Tipo de Trabalho | Número de Pessoas | Qualificações Desejadas | Quem? |
|---|--------------------------|---|--|
| Administrativo financeiro, logística e de produção. | 01 | Conhecimentos administrativos, de marketing e de design gráfico, organização, liderança e criatividade. | Diretora administrativa e gerente de produção. |
| Comunicação e relacionamento com o cliente. | 01 | Formação e experiência na área da comunicação, criatividade, com iniciativa própria. | Diretora de marketing e comunicação e gerente comercial. |

Quadro 7 – Necessidade de mão-de-obra.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

| Funcionário/Cargo | Número de Pessoas | Salário |
|--|--------------------------|----------------|
| Diretora administrativa e gerente de produção. | 01 | R\$2200,00 |
| Diretora de marketing e comunicação e gerente comercial. | 01 | R\$1100,00 |

Tabela 7 – Quadro de funcionários.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

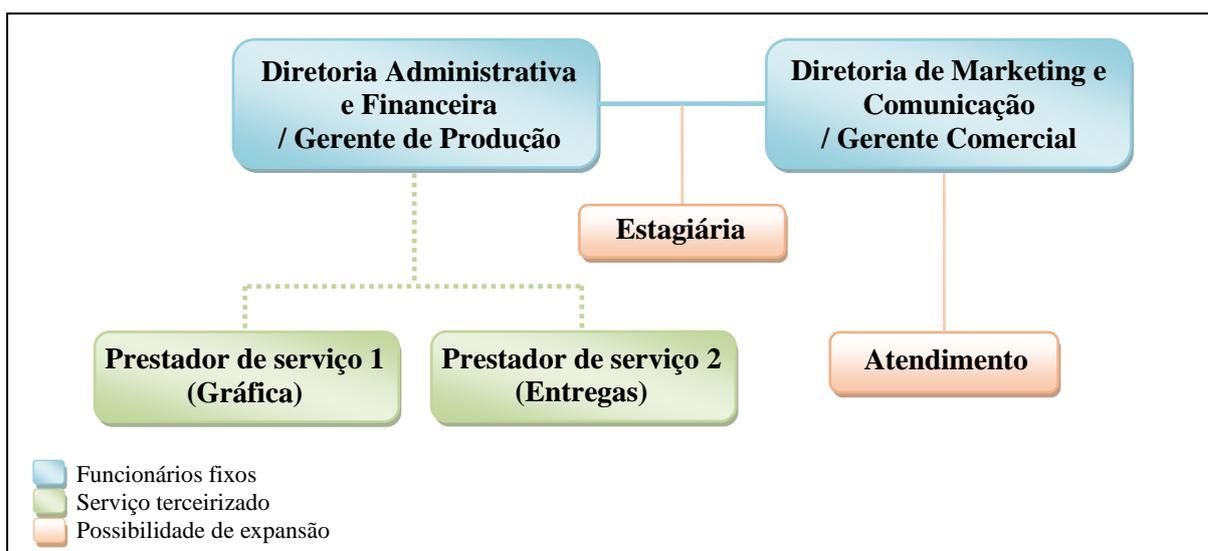


Figura 6 – Estrutura organizacional.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

8.3 LOCALIZAÇÃO

A escolha da localização é um fator crucial na instalação de um novo empreendimento, em especial se envolver construções, grande volume de fornecedores ou muitos deslocamentos para a distribuição dos produtos finais.

A proposta de negócio apresentada tem a pretensão de trabalhar apenas com vendas virtuais, entretanto, o fato de ser um mercado virtual não diminui a importância da localização, para a qual os principais fatores considerados são os custos de entrega do material gráfico e a facilidade de serviços de entrega ao cliente, a ser realizado através dos Correios.

Analisados estes fatores, pode-se afirmar que é favorável a decisão de trabalhar inicialmente no local já existente, pois localiza-se em uma metrópole (Porto Alegre), próxima a diversas agências dos Correios, com um serviço de entrega da gráfica escolhida muito próximo e com excelente custo, sendo desnecessário aluguel extra para um estabelecimento, otimizando-se assim o uso dos recursos disponíveis.

9 PLANO FINANCEIRO

O objetivo fundamental da elaboração de um plano financeiro e análise de viabilidade é averiguar se o tempo, dinheiro e esforços investidos em um negócio serão capazes de produzir resultados compensatórios. Além disso, “resultados financeiros são importantes, pois informam os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitam uma avaliação e potencial correção” (GOHR, 2008, p. 72).

Boas ideias não são garantias de sucesso, e problemas financeiros continuam sendo uma das principais causas de fracasso das empresas, pois orçamentos e investimentos mal alocados podem comprometer o desempenho da mesma, tanto no processo produtivo quanto na ocorrência de imprevistos, portanto, ter controle da saúde financeira do empreendimento é essencial.

9.1 INVESTIMENTO INICIAL

Para o levantamento dos investimentos não foram considerados os valores dos *softwares Photoshop e Illustrator*, pois foram adquiridos muito antes de se pensar em utilizá-los com esta finalidade e não precisarão de atualização por ora. O computador utilizado não precisa ser substituído no momento, portanto, também não foi incluído.

| Item de investimento | Quantidade | Valor unitário | Valor total |
|------------------------------|------------|--------------------|----------------------|
| Grampeador | 1 | R\$ 85,00 | R\$ 85,00 |
| Guilhotina A3 | 1 | R\$ 112,00 | R\$ 112,00 |
| <i>Plotter</i> de recorte | 1 | R\$ 2160,00 | R\$ 2160,00 |
| Telefone corporativo | 1 | R\$ 600,00 | R\$ 600,00 |
| Assinatura <i>Canva</i> | 1 | R\$ 35,00 (mensal) | R\$ 370,00 (anual) |
| Assinatura <i>Office 365</i> | 1 | R\$ 35,00 (mensal) | R\$ 349,00 (anual) |
| Registro ISBN | 2 | R\$ 22,00 | R\$ 44,00 |
| Registro Direito Autoral | 2 | R\$ 70,00 | R\$ 140,00 |
| Capital de Giro | - | - | R\$ 6140,00 |
| TOTAL | - | - | R\$ 10.000,00 |

Tabela 8 – Investimentos iniciais.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

9.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

O futuro negócio contará neste primeiro momento com apenas uma sócia-proprietária, que financiará 100% do investimento inicial com utilização de capital próprio.

Embora não se pretenda utilizar capital de terceiros, foi realizada pesquisa com algumas possibilidades de obtenção de crédito para MEI, tais como BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), o programa Próspera Microcrédito Santander e empréstimo através de *Fintechs*⁵.

Dentre estas possibilidades levantadas, a proposta da *IOUU* se mostrou bastante atrativa, pois através de uma rápida simulação de um valor de R\$10.000,00, foi possível verificar a possibilidade de pagamento em até 24 vezes com juros de 1,30% a.m., resultando em uma prestação de R\$487,72, que são valores bem interessantes para pedidos de empréstimo com esta finalidade.

9.3 RECEITAS

De acordo com pesquisa realizada na parte de elaboração do planejamento de marketing, em conformidade com a capacidade produtiva, chegou-se a um número de 100 unidades mensais. Contudo, considerando-se que é um produto novo, entende-se que há um tempo para inserção no mercado e formação de clientela, portanto, espera-se a proximidade desta quantidade a partir do 4º mês, no mínimo, com picos de vendas nos meses de outubro e dezembro, devido a datas como Dia das Crianças e Natal, em que há um sabido crescimento do comércio.

| Produto/Serviço | Venda mensal | Venda anual |
|------------------------|---------------------|--------------------|
| Álbum G (A4) | 40 | 480 |
| Álbum P (A5) | 60 | 720 |
| TOTAL | 100 | 1200 |

Tabela 9 – Projeção de vendas.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

⁵ A palavra *fintech* é uma abreviação para *financial technology* (tecnologia financeira, em português), é usada para se referir a *startups* ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor.

Produtos similares em tamanho e quantidade de páginas, de certa forma considerados concorrentes, quer seja pelo viés da personalização, tais como as coleções de livros da Editora *Dentro da História*, ou pela perspectiva de serem livros-brinquedos de adesivos, tais como os das Editoras *Usborne* ou *Ciranda Cultural*, praticam valores que vão de R\$ 29,90 a R\$ 69,90. Ao serem perguntados sobre quanto estariam dispostos a pagar pelo produto proposto, 61% dos entrevistados disseram acima de R\$60,00, como pode ser verificado no gráfico abaixo.

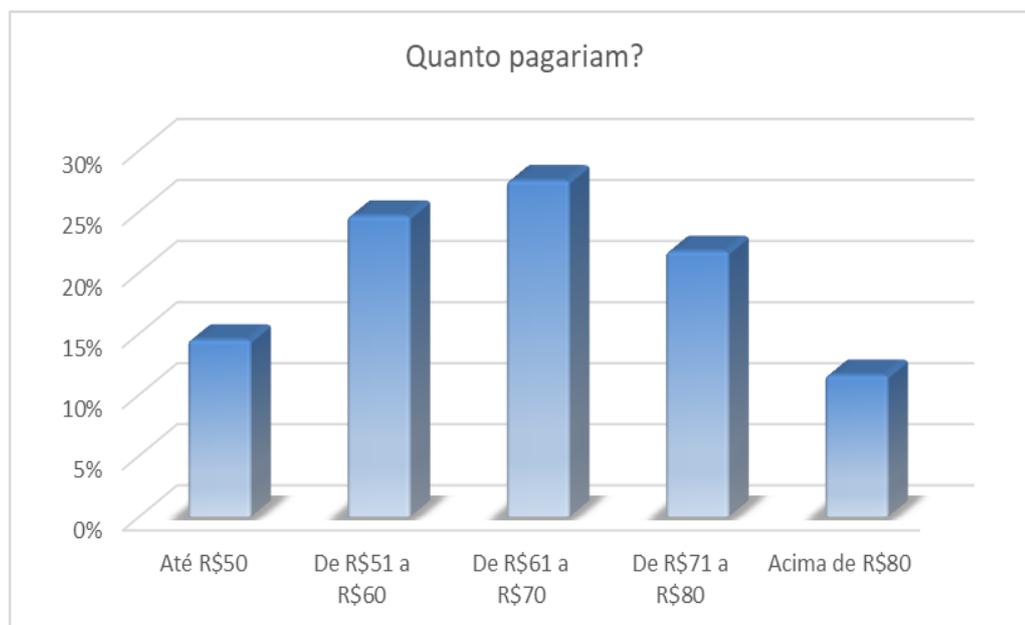


Figura 7 – Quanto as pessoas estão dispostas a pagar.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

A proposta do empreendimento tem posicionamento estratégico baseado em enfoque e diferenciação, portanto não se tem a pretensão de concorrer diretamente com as editoras citadas através de preço, já que se torna uma comparação de produção injusta e inviável. Contudo, entende-se que não podem ser valores muito distantes, por não ser considerado um produto essencial, chegando-se aos valores abaixo, que permitem um bom equilíbrio entre custo de produção, lucro e valor agregado. A ideia de ter um álbum de tamanho menor e com valor um pouco inferior é de que o conteúdo também possa ser acessível a um maior número de crianças.

| Item (produto e/ou serviço) | Preço de venda estimado |
|-----------------------------|-------------------------|
| Álbum G (A4) | R\$ 79,90 |
| Álbum P (A5) | R\$ 59,90 |

Quadro 8 – Produtos e preços.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Com isso, obtém-se as seguintes projeções de receita:

| Item (produto e/ou serviço) | Quantidade de venda por mês | Preço de venda | Faturamento Mensal | Faturamento Anual |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|
| Álbum G (A4) | 40 | R\$ 79,90 | R\$ 3196,00 | R\$ 38.352,00 |
| Álbum P (A5) | 60 | R\$ 59,90 | R\$ 3594,00 | R\$ 43.128,00 |
| TOTAL | - | - | R\$ 6790,00 | R\$ 81.480,00 |

Tabela 10 – Receitas previstas.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

9.4 CUSTOS

Os custos de uma empresa são todos os gastos relativos à operação do negócio e eles podem ser divididos em custos de investimento e custos operacionais. Os primeiros correspondem ao financiamento das instalações e do funcionamento da empresa, enquanto os outros estão diretamente relacionados ao processo de produção de bens ou serviços e à operação diária.

Na tabela a seguir, podem ser visualizados os gastos operacionais previstos para o período de um ano.

| Item de gasto operacional | Tipo de gasto | Valor mensal | Valor anual |
|----------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Telefone | Administrativo | R\$ 50,00 | R\$ 600,00 |
| Internet | Administrativo | R\$ 105,00 | R\$ 1260,00 |
| Salário vendedora | Administrativo | R\$ 1100,00 | R\$ 13.200,00 |
| Comissão de vendas (3%) | Vendas | R\$ 204,00 | R\$ 2448,00 |
| Pró-labore | Administrativo | R\$ 2000,00 | R\$ 24.000,00 |
| Tributos MEI | Financeiro | R\$ 60,00 | R\$ 720,00 |
| Gráfica | Produção | R\$ 2679,00 | R\$ 32.148,00 |
| Entregas (2x/semana) | Produção | R\$ 80,00 | R\$ 960,00 |
| Suprimentos | Produção | R\$ 89,00 | R\$ 1068,00 |
| Depreciação | Financeiro | - | R\$ 296,00 |
| TOTAL | - | R\$ 6367,00 | R\$ 76.700,00 |

Tabela 11 – Custos operacionais previstos.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Os gastos podem também ser classificados em fixos – independem do volume de produção – e variáveis – variam de forma diretamente proporcional ao volume de produção e vendas – e encontram-se assim separados na tabela abaixo.

| Item de gasto | Gasto fixo | Gasto variável |
|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Telefone | R\$ 50,00 | |
| Internet | R\$ 105,00 | |
| Salário vendedora | R\$ 1100,00 | |
| Comissão de vendas (3%) | | R\$ 204,00 |
| Pró-labore | R\$ 2000,00 | |
| Tributos MEI | R\$ 60,00 | |
| Gráfica | | R\$ 2679,00 |
| Entregas (2x/semana) | | R\$ 80,00 |
| Suprimentos | | R\$ 89,00 |
| Depreciação | R\$ 296,00 | |
| TOTAL MENSAL | R\$ 3315,00 | R\$ 3052,00 |
| TOTAL ANUAL | R\$ 40.076,00 | R\$ 36.624,00 |

Tabela 12 – Custos fixos e variáveis previstos.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

9.5 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa funciona como uma ferramenta de controle de entradas e saídas dos recursos financeiros. A projeção do fluxo, conforme demonstrada abaixo, permite visualizar a disponibilidade de caixa em determinado momento e se será possível efetuar os pagamentos necessários.

(continua)

| | Jan. | Fev. | Mar. | Outros meses | Total Ano 1 |
|----------------------|-----------|---------|---------|--------------|-------------|
| <i>Caixa Inicial</i> | 10.000,00 | | | | |
| <i>Recebimentos</i> | | | | | |
| Receitas à vista | 6790,00 | 6790,00 | 6790,00 | 61.110,00 | 81.480,00 |
| Receitas a prazo | - | - | - | - | - |

(continuação)

| | | | | | |
|--|---------|---------|---------|-----------|------------------|
| (a) Total de entradas | 6790,00 | 6790,00 | 6790,00 | 61.110,00 | 81.480,00 |
| <i>Pagamentos</i> | | | | | |
| Custos operacionais Variáveis | | | | | |
| Compras à vista | 2768,00 | 2768,00 | 2768,00 | 24.912,00 | 33.216,00 |
| Compras a prazo | - | - | - | - | - |
| Comissão de vendas | 204,00 | 204,00 | 204,00 | 1836,00 | 2448,00 |
| Entregas | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 720,00 | 960,00 |
| Total de custos operacionais variáveis | 3052,00 | 3052,00 | 3052,00 | 27.468,00 | 36.624,00 |
| Custos operacionais Fixos | | | | | |
| Telefone e internet | 155,00 | 155,00 | 155,00 | 1395,00 | 1860,00 |
| Salário vendedora | 1100,00 | 1100,00 | 1100,00 | 9900,00 | 13.200,00 |
| Pró-labore | 2000,00 | 2000,00 | 2000,00 | 18.000,00 | 24.000,00 |
| Tributos MEI | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 540,00 | 720,00 |
| Depreciação | - | - | - | - | 296,00 |
| Total de custos operacionais fixos | 3315,00 | 3315,00 | 3315,00 | 29.835,00 | 40.076,00 |
| (b) Gasto Total (GF + GV) | 6367,00 | 6367,00 | 6367,00 | 57.303,00 | 76.700,00 |
| (c) Investimentos | 3860,00 | | | | |
| Saldo de caixa (a-b-c) | | | | | 10.920,00 |

Tabela 13 – Projeção de fluxo de caixa para o primeiro ano.

Fonte: Elaboração da autora, 2021.

9.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO

Segundo Gohr (2008, p. 85), o demonstrativo de Resultados do Exercício demonstra de uma forma ordenada e resumida todas as receitas e custos previstos para um determinado período, a fim de se conhecer o lucro líquido projetado para a empresa, sendo uma ferramenta de grande importância na análise de viabilidade de um novo negócio.

A seguir, pode ser verificada a tabela demonstrativa com os lucros mensais e anuais previstos para o primeiro ano de operação.

| Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais | | |
|---|---------------|--------------|
| | Mensal | Anual |
| Receita Total (RT) | 6790,00 | 81.480,00 |
| (-) Gasto Variável (GV) | 3052,00 | 36.624,00 |
| (=) Lucro Bruto (LB) | 3738,00 | 44.856,00 |
| (-) Gasto Fixo (GF) | 3315,00 | 40.076,00 |
| (=) Lucro Operacional (LO) | 423,00 | 4780,00 |
| (-) Imposto de Renda (IR) | - | - |
| (-) Contribuição Social (CS) | - | - |
| (=) Lucro Líquido | 423,00 | 4780,00 |

Tabela 14 – Demonstrativo de Resultados do Exercício.

Fonte: Elaboração da autora, 2021.

10 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Após elaborado todo o plano de negócios, antes de se implantar o novo empreendimento, é necessário verificar sua viabilidade. Esta avaliação se trata de análises principalmente quantitativas, através das quais poder-se-á determinar a aceitação ou rejeição do investimento.

Para esta etapa de análise, embora os objetivos estratégicos determinados não tenham estabelecido uma porcentagem de crescimento para os anos seguintes, é adequado registrar-se que um crescimento de pelo menos 10% a cada ano subsequente é esperado, portanto, a tabela abaixo está preenchida baseada nesta perspectiva.

| | ANO 0 | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Investimento | 3860,00 | - | - | - | - | - |
| Receita | - | 81.480 | 89.628 | 98.591 | 108.451 | 119.297 |
| Custos variáveis | - | 36.624 | 40.296 | 44.316 | 48.756 | 53.640 |
| Custos fixos | - | 40.076 | 40.076 | 40.076 | 40.076 | 40.076 |
| Fluxo de Caixa | - | 4780 | 9256 | 14.199 | 19.619 | 25.581 |

Tabela 15 – Projeção de fluxo de caixa.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

10.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

10.1.1 Ponto de equilíbrio (PE)

Ponto de equilíbrio é o ponto em que o valor da receita se iguala ao valor dos custos e o lucro é igual a zero, sendo calculado conforme a fórmula que segue:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável}} \times 100$$

$$PE = \frac{40.076}{81.480 - 36.624} \times 100$$

$$PE = 89,34$$

Para o primeiro ano de operação, o ponto de equilíbrio encontra-se em 89,34% de vendas.

10.1.2 Taxa de lucratividade (TL)

A taxa de lucratividade representa a rentabilidade da empresa através da relação entre o lucro líquido e as receitas totais obtidas em um determinado período, de acordo com a fórmula a seguir:

$$TL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

$$TL = \frac{423}{6790} \times 100$$

$$TL = 6,23$$

A taxa de lucratividade calculada foi de 6,23% ao mês.

10.1.3 Taxa do retorno do investimento (ROI)

ROI é a sigla em Inglês para Retorno Sobre o Investimento (*return on investment*), taxa esta utilizada com a finalidade de saber quanto uma empresa ganhou com os investimentos e cujo cálculo é representado abaixo.

$$ROI = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Inicial}} \times 100$$

$$ROI = \frac{423}{3860} \times 100$$

$$ROI = 10,96$$

A taxa de retorno do investimento obtida foi de 10,96% ao mês.

10.1.4 Prazo de retorno do investimento (*Payback*)

Payback nada mais é do que um indicador que provê uma ideia estimada do tempo necessário para recuperar o valor investido inicialmente, conforme calculado a seguir.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$$

$$\text{Payback} = \frac{3860}{423}$$

$$\text{Payback} = 9,13$$

O tempo de recuperação do investimento é de aproximadamente 9 meses e 4 dias.

10.1.5 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno é muito utilizada para determinar se é saudável investir ou não em uma determinada empresa. Através dela é possível avaliar o percentual de retorno de um projeto e compará-lo à Taxa Mínima de Atratividade (TMA) caso se fosse investir em uma alternativa.

Para cálculo da Taxa Interna de Retorno foi utilizada planilha do Excel, na qual foi projetado o fluxo de caixa para os períodos de 12 meses a 5 anos. Considerando-se como TMA a projeção da Taxa SELIC para o ano de 2021, com expectativa de 5,5% ao ano, uma vez que se trata de uma microempresa, o investimento deve ser aprovado, pois a TIR para 12 meses é de 23,83%, valor bem acima dos 5,5% estimados para a SELIC.

10.1.6 Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido é um indicador que busca trazer para o tempo presente as estimativas de fluxo de caixa futuros, a fim de saber quanto de retorno os investimentos trarão. Ele é calculado de acordo com a fórmula a seguir, onde FC é o Fluxo de Caixa de determinado ano, e i é a TMA.

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

$$VPL = -3860 + \frac{4780}{(1+0,055)^1}$$

$$VPL = 670,81 \text{ (1 ano)}$$

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

$$VPL = -3860 + \frac{4780}{(1+0,055)^1} + \dots + \frac{25581}{(1+0,055)^5}$$

$$VPL = 56.489,00 \text{ (5 anos)}$$

Os valores obtidos para 1 ano e 5 anos, respectivamente, foram R\$ 670,81 e R\$ 56.489,00.

10.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Através da análise de sensibilidade e de cenários, é possível planejar antecipadamente atitudes e soluções a serem tomadas, tanto em caso de vendas acima do esperado quando abaixo. Estes cenários são classificados em otimista, mais provável e pessimista e, em cada um deles, se faz os mesmos cálculos utilizados na avaliação econômica, utilizando agora valores acima e abaixo do esperado.

As tabelas a seguir apresentam essas projeções.

| Projeção | Volume de vendas | Perspectiva de crescimento | | | | |
|---------------|------------------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Otimista | 10% a mais | 5258 | 10.182 | 15.619 | 21.581 | 28.140 |
| Mais provável | 4780 | 4780 | 9256 | 14.199 | 19.619 | 25.581 |
| Pessimista | 10% a menos | 4302 | 8330 | 12.779 | 17.657 | 23.023 |

Tabela 16 – Projeção de cenários de vendas.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

| Análise em diferentes cenários | | | |
|--------------------------------|------------|---------------|----------|
| Indicador | Cenários | | |
| | Pessimista | Mais provável | Otimista |
| TIR (%) | 11,45 | 23,83 | 36,22 |
| VPL (R\$) | 217,73 | 670,81 | 1123,89 |
| Payback | 10,13 | 9,13 | 8,28 |
| PE (%) | 99,27 | 89,34 | 81,22 |

Tabela 17 – Projeção de resultados em diferentes cenários.
Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Cenário pessimista

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$$

$$\text{Payback} = \frac{3860}{381}$$

$$\text{Payback} = 10,13 \text{ (10 meses e 4 dias)}$$

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

$$\text{PE} = \frac{40.076}{73.332 - 32.962} \times 100$$

$$\text{PE} = 99,27\%$$

Cenário otimista

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$$

$$\text{Payback} = \frac{3860}{466}$$

$$\text{Payback} = 8,28 \text{ (8 meses e 9 dias)}$$

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

$$\text{PE} = \frac{40.076}{89.628 - 40.287} \times 100$$

$$\text{PE} = 81,22$$

Observando-se as projeções nos diferentes cenários, pode-se concluir que a empresa poderia operar sem prejuízos diante de um cenário pessimista, embora de forma bem restrita e sem margem para erros, bem como seria capaz de atender a demanda além do esperado, em uma perspectiva otimista.

10.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

Ao analisar-se os impactos causados pela implantação do novo empreendimento, macroeconomicamente falando, é preciso admitir que não há muitos benefícios, pois não é um tipo de produto contribuinte para receitas do governo, substituição de importações ou inovador em termos de processos tecnológicos e científicos, nem mesmo pode-se dizer que gerará postos de trabalho de maneira significativa.

Por outro lado, o projeto também não tem impactos negativos, uma vez que se prevê o uso de materiais sustentáveis, não é um produto descartável, já que ao completar-se o álbum, torna-se uma memória para a criança e sua família e, acima de tudo, apresenta-se como um projeto educacional e de contribuição sociocultural, que é onde residem os impactos sociais positivos da proposta.

O conceito de gênero na sociedade atual, embora haja um esforço crescente de sensibilização e educação, ainda está fortemente ligado aos atributos biológicos que definem sexo, além de historicamente arraigado em costumes e crenças de uma sociedade essencialmente patriarcal. Adichie (2017, p. 24) diz: “Gênero neutro é uma bobagem, porque tem como premissa a ideia do masculino como azul e do feminino como rosa, sendo o gênero neutro uma categoria própria”, frase esta que traz uma reflexão tal qual a proposta do produto: não colocar a criança em uma caixa de gênero, dando a ela liberdade para alcançar seu potencial.

A educação na primeira infância tem fundamental importância para a desconstrução de estereótipos, pois é o momento em que as crianças começam a construir seus posicionamentos socioculturais. Conforme colocação de Adichie (2015, p. 14), a palavra feminista muitas vezes tem um peso negativo, de que uma pessoa feminista odeia homens, não se cuida ou está sempre com raiva, mas a realidade é que a forma com que meninas e meninos são criados é carregada de injustiças. Eles deveriam ser criados ressaltando-se talentos, interesses e valores, que devem ser comuns a todos, mas para ser bem-sucedido nessa tarefa, é necessário também reconhecer que as mulheres por séculos foram excluídas e oprimidas, assim sendo, pode se dizer “feminista é o homem ou mulher que diz: ‘Sim, existe um problema de gênero ainda hoje e temos que resolvê-lo, temos que melhorar’” (ADICHIE, 2015, p. 50).

Portanto, no sentido de contribuir para uma educação voltada à equidade, capaz de ir contra preconceitos, sejam eles de qualquer natureza, pensou-se neste produto.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao elaborar este plano de negócios, tinha-se como objetivo inicial a produção de um trabalho, em sua maior parte teórico, de análise de uma empresa fictícia, ainda que houvesse o desejo de torná-la real. Contudo, durante o desenvolvimento do projeto, através de pesquisas e estudos aprofundados de todos os aspectos envolvidos na implantação de uma proposta de empresa ou produto, tornou-se um projeto com perspectivas reais de aplicação.

Van Heerde (2008 *apud* KOTLER; KELLER, 2012, p. 612) fala sobre a dificuldade de se identificar produtos novos arrasadores e capazes de transformar o mercado, algo facilmente observável em um mercado tão grande e competitivo como o deste momento em que vivemos. Por outro lado, de acordo com Kotler & Keller (2012, p. 613), esta competitividade também pode ser um fator positivo, pois acaba acelerando o processo de inovação, tornando-o algo rotineiro e promovendo possibilidades de experimentação. Tendo estes aspectos citados em mente e o fato de termos um mercado saturado em tantas áreas, aliados à vontade pessoal de produzir algo que tenha relevância social, sem ser apenas mais um estímulo ao consumismo, é que se pensou no álbum de figurinhas personalizadas.

Para análise inicial de viabilidade, além de estudos de aspectos técnicos de mercado, foi realizada pesquisa junto ao público-alvo a fim de entender se o produto despertava de fato interesse e se atendia às expectativas da proposta: ser uma espécie de brinquedo educativo, capaz de contribuir com a desconstrução de estereótipos de gênero. A pesquisa aplicada trouxe resultados positivos e concordantes com a ideia de educação para a equidade, mesmo entre pessoas que não se identificavam como feministas, projetando-se então uma possibilidade real de produção.

Na segunda etapa de estudos de viabilidade foram então analisados aspectos de ordem mais prática, tais como a localização do empreendimento e suas instalações, a capacidade e organização da produção, o planejamento financeiro e, por último, a avaliação do plano de negócios, através do uso de diversas técnicas de análise de investimentos, todos retornando resultados positivos, mesmo em um cenário mais pessimista, comprovando assim a viabilidade do negócio e a satisfação do propósito sociocultural do empreendimento: “[...] não basta nos libertarmos individualmente e nem apenas a nós mulheres, é preciso construir as condições para a liberdade de toda a humanidade” (D’ÁVILA, 2019, p. 36).

REFERÊNCIAS

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **Para educar crianças feministas: um manifesto**. 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2017. 96 p.

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **Sejamos todos feministas**. 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2015. 64 p.

ADMINISTRADORES. **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**. [s.l.] 12 mar. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/responsabilidade-social-empresarial-rse>. Acesso em: 15 jun. 2021.

ANTÔNIO, Terezinha Damian. **Pesquisa de marketing: livro didático**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011. 134 p.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 24 ago. 2020.

CATHO. **A importância de um plano de negócios**. [s.l.] 21 dez. 2012. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/uncategorized/a-importancia-do-plano-de-negocios/>. Acesso em: 16 jun. 2021.

CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para estudo de caso: livro didático**. 5. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2010. 169 p.

CLUBE DOS AUTORES. **O que é ISBN e como registrar seus livros?** [s.l.] 17 out. 2018. Disponível em: <https://blog.clubedeautores.com.br/2018/10/como-obter-isbn-para-seus-livros.html>. Acesso em: 14 jun. 2021.

CNN BRASIL. **Mesmo com pandemia, setor de brinquedos estima crescimento de 3% ao ano**. São Paulo, 19 ago. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/08/19/mesmo-com-pandemia-setor-de-brinquedos-estima-crescimento-de-3-no-ano>. Acesso em: 25 out. 2020.

D'ÁVILA, Manuela. **Por que lutamos?: Um livro sobre amor e liberdade**. 1. ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019. 160 p.

FORBES. **Pesquisa revela os setores que estão se dando bem na crise causada pela pandemia**. [s.l.] 27 abr. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-insider/2020/04/pesquisa-revela-os-setores-que-estao-se-dando-bem-na-crise-causada-pela-pandemia/>. Acesso em: 24 ago. 2020.

G1. **Taxação de livros como proposta de reforma tributária pode encarecer obras**. [s.l.] 11 ago. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2020/08/11/taxacao-de-livros-como-proposta-de-reforma-tributaria-pode-encarecer-obras.ghtml>. Acesso em: 25 ago. 2020.

GAÚCHA ZH. **Uso excessivo de telas na infância preocupa especialistas, especialmente na pandemia.** [s.l.] 13 mar. 2021. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/cultura-e-lazer/noticia/2021/03/uso-excessivo-de-telas-na-infancia-preocupa-especialistas-especialmente-na-pandemia-ckm6r0bhg001e016u74v99fuf.html>. Acesso em: 07 jun. 2021.

GELEDES. **Empoderamento infantil, feminismo e equidade para crianças.** [s.l.] 11 set. 2014. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/empoderamento-infantil-feminismo-e-equidade-para-criancas/>. Acesso em: 23 ago. 2020.

GOHR, Claudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração I:** livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2008. 196 p.

GOHR, Claudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração II:** livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2008. 196 p.

IOUU. **Empréstimos.** Disponível em: <https://www.iouu.com.br/emprestimos/>. Acesso em: 09 abr. 2021.

ISTO É DINHEIRO. **Em plena era digital, aumenta a procura por brinquedos pedagógicos.** [s.l.] 25 dez. 2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/em-plena-era-digital-aumenta-a-procura-por-brinquedos-pedagogicos/>. Acesso em: 25 out. 2020.

JORNAL CONTÁBIL. **Conheça os programas de crédito para MEI que incluem até taxa 0 de juros.** [s.l.] 18 jan. 2020 Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/conheca-os-programas-de-credito-para-mei-que-incluem-ate-taxa-0-de-juros/>. Acesso em: 09 abr. 2021.

JUSBRASIL. **O STF e a imunidade tributária dos álbuns de figurinhas.** Disponível em: <https://alexandrepointieri.jusbrasil.com.br/artigos/121942016/o-stf-e-a-imunidade-tributaria-dos-albuns-de-figurinhas>. Acesso em: 25 ago. 2020.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 1. ed. 4. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2010. 213p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 766 p.

LOHN, Joel Irineu. **Metodologia para elaboração e aplicação de projetos:** livro didático. 2 ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2005. 100 p.

MERCADO E CONSUMO. **Brinquedos e jogos registram alta no e-commerce durante a pandemia.** [s.l.] 06 mai. 2020. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2020/05/06/brinquedos-e-jogos-registram-alta-no-e-commerce-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

NOVA ESCOLA. **Lições para educar crianças feministas.** [s.l.] 01 mar. 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/10180/licoes-para-educar-criancas-feministas>. Acesso em: 23 ago. 2020.

NUBANK. **O que é Fintech e por que esse termo ficou tão popular?**. [s.l.] 22 mai. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/fintech-o-que-e/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

PRIMEIRA PÁGINA. **ABRIN 2020 confirma bom momento para a indústria brasileira de brinquedos**. São Paulo, SP, 12 mar. 2020. Disponível em: <https://ppagina.com/abrin-2020-confirma-bom-momento-para-a-industria-brasileira-de-brinquedos-9698>. Acesso em: 26 ago. 2020.

RESPONSABILIDADE SOCIAL. **A responsabilidade social como estratégia empreendedora**. [s.l.] 15 nov. 2020. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/perfil/a-responsabilidade-social-como-estrategia-empreendedora/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

REVISTA CRESCER. **Precisamos conversar sobre meninos e meninas**. [s.l.] 23 jul. 2020. Disponível em: <https://revistacrescer.globo.com/Educacao-Comportamento/noticia/2020/07/precisamos-conversar-sobre-meninas-e-meninos.html>. Acesso em: 22 ago. 2020.

ROCK CONTENT. **Nicho de mercado**. [s.l.] 03 ago. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/nicho-de-mercado/>. Acesso em: 22 ago. 2020.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 1. ed. 6. reimp. São Paulo: Novatec Editora, 2009. 399 p.

VALOR INVESTE. **Mercado aumenta expectativa para Selic em 2021 e 2022, aponta Relatório Focus**. São Paulo, SP, 26 abr. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2021/04/26/mercado-aumenta-expectativa-para-selic-em-2021-e-2022-aponta-relatorio-focus.ghtml>. Acesso em: 23 mai. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados junto ao público-alvo

Pesquisa de mercado - novo produto

Oi, pessoal!

Este questionário foi elaborado como parte do desenvolvimento de um Plano de Negócios. Suas respostas auxiliarão no meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas.

Muito obrigada pelo tempo e disposição!



Caracterização Demográfica

Dados coletados com fins estatísticos, para formação de grupo amostral de público-alvo. Nenhum dado será divulgado ou utilizado para outro fim.

Qual seu nome e sobrenome? *

Your answer

E o seu email? *

Your answer

Qual sua faixa etária? *

- 16 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 a 64 anos
- 65 ou mais

Com qual gênero você se identifica? *

- Mulher Cis
- Homem Cis
- Mulher Trans
- Homem Trans
- Não binário
- Prefiro não responder

Como você se declara sobre sua cor/etnia? *

- Branca
- Preta
- Amarela
- Indígena
- Other: _____

Qual seu nível acadêmico máximo concluído? *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

Qual sua faixa de renda familiar mensal? *

- Até R\$1000
- De R\$1001 a R\$2000
- De R\$2001 a R\$3000
- De R\$3001 a R\$4000
- De R\$4001 a R\$5000
- Acima de R\$5000

Você se considera uma pessoa feminista? *

- Sim
- Não
- Não sei
- Prefiro não responder

Você se considera uma pessoa feminista? *

- Sim
- Não
- Não sei
- Prefiro não responder

Você costuma presentear crianças com menos de 10 anos de idade? (qualquer criança, não precisa ser sua, nem mesmo da sua família) *

- Sim
- Não

Back

Next

Quando você presenteia esta(s) criança(s)...

... você presenteia com (marque quantos quiser): *

- Brinquedos
- Jogos eletrônicos
- Livros/Revistas
- Roupas
- Calçados
- Eletrônicos
- Other: _____

E se tivesse que escolher apenas uma opção, qual seria a sua preferência para presentear? *

- Brinquedos
- Jogos eletrônicos
- Livros/Revistas
- Roupas
- Calçados
- Eletrônicos

Quanto você costuma gastar em média com um presente para criança? *

- Menos de R\$50
- De R\$51 a R\$80
- De R\$81 a R\$110
- De R\$111 a R\$150
- Acima de R\$150

Ao escolher brinquedos, livros ou jogos, você considera que existam opções mais apropriadas a meninos (como carrinhos ou exploração) ou a meninas (bonecas, por exemplo)? *

- Sim
- Não
- Às vezes

Você acredita que a desconstrução do estereótipo coisas de meninos x coisas de meninas precisa ser estimulada? *

- Sim
- Não
- Talvez

Desconstruindo...

A proposta de negócio desenvolvida parte do princípio do estímulo à educação para equidade de gênero desde a primeira infância, de uma forma lúdica, através de brincadeiras com um livro-álbum de adesivos, em que é utilizada uma fotografia da criança, transformada na personagem e protagonista, e esta pode se vestir, brincar e ser o que quiser.



Se este produto estivesse disponível hoje, qual seria a possibilidade de você comprá-lo para presentear uma criança? *

- 1 2 3 4 5
- Nada provável Extremamente provável

Caso você tenha assinalado 1 ou 2, quais seriam os motivos para não comprar?
(marque quantas quiser)

- Não gostei da ideia.
- Não creio que a criança irá se interessar.
- Existem opções melhores com função similar.
- Não tenho interesse em produtos personalizados.
- Produtos personalizados são caros.
- Other: _____

Caso você tenha assinalado 3, 4 ou 5, até quanto estaria disposta ou disposto a pagar? (Para referência, livros personalizados como da coleção Dentro da História saem por 69,90, e os de adesivos não personalizados variam de 19,90 a 59,90)

- Até R\$50
- De R\$50 a R\$60
- De R\$60 a R\$70
- De R\$70 a R\$80
- Acima de R\$80

Você acredita que esse tipo de produto possa também ser utilizado por professores e psicólogos, como instrumento didático e na terapia? *

- Sim
- Não
- Talvez

Caso tenha alguma sugestão, crítica ou colocação, por favor use este espaço. :)

Your answer

Muito obrigada pela sua participação!



Obrigada pela
atenção!
Pode voltar ao que
estava fazendo.