

RENATA TEIXEIRA CARDOSO

**ESTUDO DE VIABILIDADE ORÇAMENTÁRIA E MERCADOLÓGICA PARA  
ABERTURA DE EMPRESA NO RAMO DE MÓVEIS, DECORAÇÃO E ARTIGOS  
INFANTIS NA CIDADE DE CURITIBA**

CURITIBA

2012

RENATA TEIXEIRA CARDOSO

**ESTUDO DE VIABILIDADE ORÇAMENTÁRIA E MERCADOLÓGICA PARA  
ABERTURA DE EMPRESA NO RAMO DE MÓVEIS, DECORAÇÃO E ARTIGOS  
INFANTIS NA CIDADE DE CURITIBA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientador<sup>a</sup>: Prof<sup>a</sup> Márcia Bortolocci Espejo, Dr<sup>a</sup>

CURITIBA

2012

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por nos conceder a cada dia mais entendimento, por nos acompanhar em todas as jornadas e permitir a obtenção de mais uma conquista.

À professora orientadora Dra. Márcia Bortolucci Espejo pela orientação, empenho, compreensão, paciência e profissionalismo em todos os momentos.

Ao meu esposo pela ajuda, pelas sugestões e pela paciência e compreensão do tempo em que não pudemos estar juntos.

Aos meus pais que sempre nos incentivaram a estudar e permitiram que nós tivéssemos condições de atingirmos nossos objetivos.

“O que hoje está provado, ontem era apenas um sonho”.

William Blake

## RESUMO

CARDOSO, R. T. **Estudo de viabilidade orçamentária e mercadológica para abertura de empresa no ramo de móveis, decoração e artigos infantis na cidade de Curitiba.** O presente trabalho apresenta um plano de negócio voltado ao estudo de viabilidade financeira e mercadológica para comercialização de móveis e acessórios para decoração de quartos de bebês. A motivação deste trabalho foi impulsionada pelo anseio de se tornar empreendedor. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, descritivo e qualitativo para verificação de viabilidade. A análise detalhada de indicadores de investimento foram cruciais para a revelação das dificuldades encontradas e inviabilidade econômico-financeira do projeto.

PALAVRAS-CHAVE: **EMPREENDEDORISMO, ANÁLISE DE INVESTIMENTO, PLANO DE NEGÓCIO**

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Censo Demográfico Curitiba.....	37
TABELA 2 - Investimento Total.....	42
TABELA 3 - Capital de Giro.....	43
TABELA 4 - Estoque Inicial.....	43
TABELA 5 - Investimento Fixo.....	44
TABELA 6 - Estimativa de Faturamento.....	45
TABELA 7 - Custo com Mão de Obra Direta.....	46
TABELA 8 - Custo com Mão de Obra Indireta.....	46
TABELA 9 - Custo Fixo mensal.....	46
TABELA 10 - Fluxo dos custos fixos.....	47
TABELA 11 - Fluxo dos custos variáveis.....	47
TABELA 12 - Fluxo da Mão de Obra direta.....	47
TABELA 13 - Fluxo da Mão de Obra Indireta.....	47
TABELA 14 - Fluxo das Receitas.....	47
TABELA 15 - Fluxo de impostos e comissão.....	48
TABELA 16 - Demonstrativo do resultado do exercício.....	48
TABELA 17 - Fluxo de Caixa.....	48
TABELA 18 - Taxa mínima de atratividade.....	49
TABELA 19 - Indicadores.....	49

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Concorrentes.....	39
QUADRO 2 - Fornecedores.....	40

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2.	OBJETIVOS	11
1.2.1.	Objetivo Geral	12
1.2.2.	Objetivos Específicos	12
1.3.	JUSTIFICATIVA	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1.	EMPREENDEDORISMO	14
2.1.1.	Conceito de Empreendedorismo	15
2.1.2.	Estrutura de um plano de negócio	16
2.2.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MERCADOLÓGICO	18
2.2.1.	Análise de Mercado	20
2.2.2.	Estratégia de Marketing	22
2.3.	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	23
2.3.1.	Orçamento de Capital	25
2.4.	ESTUDO DE VIABILIDADE	26
2.4.1.	Fluxo de Caixa	27
2.4.2.	Valor Presente Líquido (VPL)	29
2.4.3.	Índice Benefício/Custo (IBC)	30
2.4.4.	Prazo de Retorno do Valor Investido ( <i>Pay-back</i> )	31
2.4.5.	Taxa Interna de Retorno (TIR)	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>36</b>
4.1.	A EMPRESA	36
4.1.1.	Missão	36
4.1.2.	Visão	36
4.1.3.	Diretrizes	36
4.2.	PLANO DE MARKETING	36
4.2.1.	Análise de Mercado	36
4.2.2.	Oportunidades e Ameaças	37
4.2.3.	Clientes	38
4.2.4.	Concorrência	38



4.2.5. Fornecedores .....	39
4.2.6. Produto.....	40
4.2.7. Vantagens Competitivas .....	41
4.2.8. Preço.....	41
4.2.9. Promoção e Propaganda .....	41
4.2.10. Pós Venda .....	42
<b>4.3. PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>42</b>
4.3.1. Análise dos dados.....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um investimento nasce com a geração de uma idéia, de uma oportunidade ou de uma necessidade de abrir um negócio próprio, muitas pessoas ficam motivadas e ansiosas para iniciar o empreendimento. Para tanto, é fundamental elaborar um planejamento seja financeiro, estratégico, mercadológico no intuito de conhecer o mercado, as exigências, as dificuldades, as oportunidades e as ameaças. Por isso a necessidade de um estudo de viabilidade econômica financeira para o sucesso de um negócio, com o qual será possível identificar o ganho proporcionado ao investidor ao implementá-lo.

A falta de planejamento pode ser um dos motivos para a falência nos primeiros anos. Todavia, segundo pesquisas realizadas pelo Serviço de Apoio Brasileiro às Micro e pequenas Empresas – SEBRAE, o comportamento dos empresários brasileiros vem mudando na última década. Atualmente, os donos de micro e pequenas empresas buscam conhecimento para iniciar e gerenciar negócios. Quanto mais informação, mais competitiva será a empresa.

Administrar uma empresa é conduzi-la por caminhos cheios de obstáculos a cada instante, exigindo tomadas de decisão constantes que exigem conhecimento profundo sobre o negócio. O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica.

Ter um produto revolucionário, com preço atrativo e qualidade superior à concorrência, pode fazer a diferença, porém não é suficiente. Existe a necessidade de entender o funcionamento do complexo empresarial, obter informações detalhadas, o processo da organização, mapear os concorrentes e disponibilidade de fornecedores, destacando os pontos fortes e fracos, analisar os riscos e introduzir instrumentos de gestão que indiquem e meçam o desempenho a fim de atacar as deficiências e fraquezas corrigindo-as com eficiência e agilidade. Por isso a importância de planejar o início da operação para evitar surpresas no decorrer do projeto de abertura de um negócio, garantindo sua continuidade.

O plano de negócio é uma ferramenta primordial na projeção dos passos que devem ser seguidos, reduzindo riscos e incertezas com base em todo um planejamento econômico e estudo mercadológico, pois permite tornar mais claro os propósitos além dos riscos a que o negócio estará sujeito.

Diante disso, ter um negócio próprio tornou-se uma opção para muitas pessoas. A atividade empresarial pode representar uma alternativa de carreira mais significativa, trazendo maior satisfação e realização no trabalho.

Dessa forma, a idéia deste trabalho é demonstrar, de forma prática e fundamentada em conceitos econômicos, como proceder à análise da viabilidade econômico-financeira de um novo investimento, no desenvolvimento de um novo negócio.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil, conforme pesquisa do SEBRAE (2011) são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). Ainda segundo esse órgão, as micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Se somar-se a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. E estudos mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência.

Ao considerar os riscos inerentes à sobrevivência de novos empreendimentos cabe a questão de pesquisa a que se pretende responder: Há viabilidade financeira e mercadológica na abertura de uma empresa que comercialize móveis, decoração e artigos infantis na cidade de Curitiba?

### 1.2. OBJETIVOS

O desenvolvimento de uma pesquisa varia em função de seus objetivos. Por tanto, convém que sejam claramente estabelecidos a fim de que fases posteriores do projeto sejam efetivadas com sucesso.

Dessa maneira, os objetivos geral e específicos são definidos a seguir.

### 1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar a viabilidade financeira e mercadológica na abertura de uma empresa que comercialize móveis, decoração e artigos infantis na cidade de Curitiba.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Estruturar um plano de negócio para a abertura de uma empresa do ramo de móveis, decoração e artigos infantis em Curitiba;
- b) Verificar a atratividade financeira e mercadológica do negócio.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

O quadro econômico brasileiro está cada vez mais sendo influenciado pelas pequenas empresas. O perfil empreendedor, fator fundamental para o sucesso de um negócio, tem sido desenvolvido, pois abrir e gerir uma empresa exige um conjunto de habilidades e conhecimentos. É preciso entender o mercado, o público que se deseja atingir e planejar bem o negócio. Uma boa gestão considera estratégias de marketing, um fluxo de caixa controlado e passa também por muita criatividade e inovação. Por este motivo, esse estudo tem o intuito de buscar o máximo de informações e conhecimento de um nicho de mercado para realizar o sonho de ter o próprio negócio, convergindo conhecimentos técnicos e teóricos adquiridos ao longo de uma carreira em prol dessa realização.

De acordo com a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2010), utilizada para medir as taxas de empreendedorismo mundial, houve mudanças no cenário nacional. O empreendedorismo no Brasil vem ganhando um espaço significativo. A pesquisa mostra que o Brasil é o décimo país com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo.

A GEM é executada no Brasil desde o ano 2000 pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade e é considerada como a mais abrangente sobre o assunto no mundo. Seu objetivo é avaliar o comportamento das variáveis relacionadas ao empreendedorismo no Brasil e justifica-se em razão de demonstrar

como analisar a viabilidade financeira para abertura de um novo negócio. Outro ponto importante é o aprofundamento teórico e prático da pesquisadora em prol da realização de ser um empreendedor.

Um projeto de viabilidade econômica financeira proporciona subsídios para a tomada de decisão estratégica dos empresários. Com base em projeções de faturamento e gastos totais desenvolvidas através de cenários otimistas e pessimistas é possível estimar o resultado da empresa, verificando se ela irá operar com lucro ou prejuízo e em quanto tempo terá o retorno deste investimento. Então, se a idéia inicial de abrir um negócio é viável o empreendedor fica mais seguro para iniciar as atividades. Caso contrário, com o estudo em mãos é possível fazer alguns ajustes no negócio ou partir para um novo projeto. A busca de informações e o planejamento são um dos fatores essenciais que um empreendedor precisa antes de investir em um negócio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A atual complexidade dos negócios, a competitividade no âmbito empresarial requer dos empreendedores, além da sua obstinação, uma definição clara dos objetivos, competências, estrutura e recursos para transformar ideias em projetos.

A falta de controle total sobre os eventos que ocorrerão no futuro faz surgir incertezas que dificultam os processos decisórios. Previsões são possíveis, o que não há é possibilidade de precisar quando nem com que intensidade os fatos irão ocorrer. Mesmo diante das incertezas decisões precisam ser tomadas usando das informações presentes disponíveis (SOUZA e CLEMENTE, 2006).

O referencial teórico será dividido em quatro elementos principais: empreendedorismo, conceito e estruturação de um plano; plano estratégico; plano financeiro e; estudo de viabilidade apresentando os componentes fluxo de caixa, valor presente líquido (VPL), índice benefício custo (IBC), prazo de retorno do investimento (*payback*) e taxa interna de retorno (TIR).

### 2.1. EMPREENDEDORISMO

No Brasil, o empreendedorismo ganhou forças e se popularizou a partir da década de 90 com a abertura da economia, que propiciou a criação de diversas entidades voltadas para o tema, bem como com o envolvimento mais ativo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE. Antes disso, o termo empreendedor era praticamente desconhecido e a criação de pequenas empresas era limitada em função do ambiente político e econômico, nada favorável ao país. Hoje está disseminado no País que o empreendedorismo é fundamental para a geração de riquezas, promovendo o crescimento econômico e aprimorando as condições de vida da população. É também um fator importantíssimo na geração de empregos e renda.

O comportamento dos empresários brasileiros vem mudando na última década. Atualmente, os donos de micro e pequenas empresas buscam conhecimento para iniciar e gerenciar negócios. Quanto mais informação, mais competitiva será a empresa. Isso é o que tem mostrado a pesquisa internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010).

Realizada anualmente, a pesquisa mede a evolução do empreendedorismo

no Brasil e em outros países, permitindo a identificação de fatores críticos que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora. O estudo revela, entre vários aspectos, a taxa de empreendedorismo no País, o desempenho das mulheres empreendedoras, a participação dos jovens no universo empresarial e a motivação para empreender. Neste cenário, chama a atenção a Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) em 2010, de 17,5%, que é a maior já registrada desde que a GEM começou a ser realizada no país. Levando em conta uma população adulta no país em torno de 120 milhões de pessoas, esse valor representa 21,1 milhões de brasileiros empreendendo no ano passado. Em números absolutos de empreendedores, este é menor apenas que o registrado na China. Além disso, ao longo dos 11 anos em que o Brasil participa da GEM, o país mantém uma TEA superior a média dos países participantes.

### 2.1.1. Conceito de Empreendedorismo

Considerado como um agente de mudanças e como a base impulsionadora da economia, o empreendedor pode ser associado a variadas definições: desde ao indivíduo responsável pelo desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades e negócios, ou ainda, à pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. O termo empreendedorismo é uma tradução da palavra *entrepreneurship*. Está relacionado a alguns temas como criação de empresas, geração de auto-emprego, como as comunidades empreendem, políticas governamentais para o setor, funcionários empreendedores (DOLABELA, 2006).

Segundo Chiavenato (2006) o empreendedor é a pessoa que inicia um negócio, a fim de realizar um projeto pessoal, assumindo riscos e inovando continuamente. É aquele que faz as coisas acontecerem, pois tem sensibilidade para negócios e para identificar novas oportunidades.

Schumpeter (1947, p.149-159 *apud* CHIAVENATO, 2006, p.5) amplia o conceito dizendo que:

“O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços e pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.”

Os estudos na área do empreendedorismo mostram que as características

do empreendedor ou do espírito empreendedor, da indústria ou da instituição, não é um traço de personalidade. Chiavenato (2006, p.6-7) destaca três características básicas que identificam o espírito empreendedor: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

O primeiro trata das pessoas que apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização. Há aquelas que se contentam com pouco ou com a situação atual e há aquelas com nível de necessidade mais alto, que gostam de competir e de ser responsáveis por tarefas e objetivos atribuídos a si próprias.

O segundo é quando o empreendedor assume variados riscos ao iniciar o negócio próprio, sejam riscos financeiros, familiares ou psicológicos. Por fim a autoconfiança, esta característica fornece o sentimento de poder enfrentar os desafios existentes ao seu redor, dando domínio sobre os problemas enfrentados.

Essas qualidades ajudam a vencer a competitividade dos tempos modernos. Pela experiência pode-se afirmar que a maioria das pessoas, se estimuladas, podem desenvolver habilidades empreendedoras e imaginar cenários futuros, atentando às possibilidades emergentes juntamente com seus riscos.

Um caminho para gerar idéias de negócios é olhar para uma empresa já existente e verificar se há possibilidade de atender a um mercado ainda inexplorado, seja através de visualização futura do negócio, da análise de negócios já existentes com aprimoramento da qualidade, simplificação de produtos e serviços, melhor atendimento ao consumidor, redução de custos ou mesmo melhor eficiência na produção e distribuição.

Por fim, um caminho é identificar as falhas do mercado, ou seja, brechas que não estão sendo atendidas por nenhuma empresa. Um novo negócio sempre contém uma inovação, isto é, algo diferente do que se pratica no segmento ou na região onde pretende atuar.

### 2.1.2. Estrutura de um plano de negócio

Para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar seu negócio, ou seja, estudar antecipadamente a ação que será colocada em prática e quais os objetivos que se deseja alcançar. Dessa idéia surge o plano de negócio, que segundo Dolabela (2006), é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio, aonde



ir, como chegar mais rapidamente e como diminuir os riscos durante o trajeto. Ele ainda o descreve como um instrumento de negociação interna e externa, seja com clientes, fornecedores ou bancos para obtenção de empréstimos, de controle interno ou envolvimento dos sócios e colaboradores.

Esse planejamento visa proporcionar condições racionais para que empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses sobre a realidade atual e futura. É uma tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes de qualquer ação necessária.

Pode-se citar um conceito de Chiavenato (2006, p.128):

O plano de negócio – *business plan* – é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma idéia, um pequeno check list para não deixar passar nada despercebido.

Segundo publicação feita pelo SEBRAE (2011), o sucesso na criação de um negócio próprio depende basicamente do desenvolvimento, pelo empreendedor, de três etapas principais:

- a) identificar a oportunidade de negócio e levantar informações;
- b) desenvolver o modelo do negócio com base nas informações coletadas na primeira etapa, identificar experiências similares, avaliar os riscos, quantificar o potencial de lucro e crescimento e definir a estratégia competitiva;
- c) detalhar o empreendimento, definir as necessidades de recursos, calcular a viabilidade econômica, completar o plano.

Com base nessas etapas é possível analisar se a oportunidade é viável ou não, para depois tomar a decisão de seguir em frente. Outros pontos que devem ser considerados na análise preliminar de um negócio são: o tamanho do mercado que se pode explorar, quem são os concorrentes, fornecedores, clientes potenciais, necessidade de sócios e recursos de terceiros. Após realizado o levantamento dessas questões através de um plano de negócio será possível verificar a viabilidade seja financeira ou mercadológica do negócio.

Dessa maneira, o plano de negócios 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. Além de permitir o desenvolvimento de idéias a respeito

de como o negócio deve ser conduzido, examinando a viabilidade da empresa sob todos os pontos de vista, tais como o mercadológico, o financeiro e o operacional. É uma oportunidade para refinar estratégias e cometer erros no papel em lugar de cometê-los na vida real.

## 2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MERCADOLÓGICO

Desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização é o foco do planejamento estratégico. Cada empresa deve traçar seu plano de sobrevivência e de crescimento a longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, de oportunidades e da inconstância do mercado.

O início do processo de planejamento decorre da definição do propósito geral de existência da organização, a sua missão. De acordo com Frezatti (2000) a missão define algumas variáveis importantes a tratar no processo de planejamento. Explicita por qual motivo a empresa existe e qual sua contribuição para o ambiente, assim como deve ter sua definição bastante simples e clara a fim de ser compreendida por todos, sejam clientes, colaboradores e fornecedores.

Deve-se evitar estabelecer uma missão muito restrita ou ampla, mas sim realistas e a longo prazo, devido a isso não se recomenda que seja alterada com frequência, todavia, essa missão pode se tornar obscura com o passar do tempo à medida que a empresa cresce, tem novos produtos e mercados. Um entendimento mais amplo é tratado por Kotler (2007, p.31):

Uma declaração de missão é uma declaração do propósito da organização – o que ela quer realizar no ambiente maior. Uma declaração de missão clara age como uma ‘mão invisível’ que orienta as pessoas em uma organização. (...) devem ser orientadas para o mercado e definidas em termos das necessidades dos clientes. Produtos e tecnologias acabam por se tornar obsoletos, mas as necessidades básicas do mercado podem durar para sempre.

Em seguida, essa missão é transformada em objetivos de apoio e detalhados que orientam toda a empresa. Essa orientação dará fruto ao desenvolvimento de melhores práticas, novos produtos e negócios, por sua vez desenvolvidos através de um plano de marketing e outros planos departamentais

que apoiem o plano geral da empresa, ou seja, ele apoia o planejamento estratégico com planos mais detalhados.

Plano de marketing é o planejamento do composto mercadológico de uma organização, um mapa que indica onde a empresa está indo e como chegar. Ele deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras, como penetrar e conquistar mercados. No centro dele estão os consumidores, a meta é criar valor para o cliente e construir relacionamentos lucrativos e fortes com ele.

No plano são estabelecidos os objetivos da empresa e a escolha das estratégias mais viáveis para que se atinjam esses objetivos. Segundo Dolabela (2006), as finalidades do marketing são detectar oportunidades de mercado ou demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa ou de seus concorrentes, e preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais, em troca de uma desejável receita.

Segundo o autor as atividades de marketing são divididas em quatro áreas:

1) **Análise:** Consiste em compreender as forças atuantes no mercado e investigar as condições que as determinam. Através de pesquisa de mercado buscam-se informações que minimizam os riscos das decisões.

2) **Adaptação:** Trata-se do ajuste dos produtos/serviços às demandas externas, através do composto de apresentação: design, marca, embalagem, preço e assistência.

3) **Ativação:** Envolve o composto de comunicação, ou seja, meios pelos quais fazem com que o produto atinja os mercados.

4) **Avaliação:** Exerce o controle sobre os processos de comercialização e de interpretação dos resultados a fim de melhorar a relação custo/benefício das atividades.

O plano de marketing é constituído pela análise de mercado, voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando aperfeiçoar suas potencialidades de sucesso.

### 2.2.1. Análise de Mercado

O mercado é constituído de muitos tipos de clientes, produtos e necessidades, através desta classificação e com auxílio do marketing podem-se determinar quais segmentos oferecem melhores oportunidades. Os consumidores podem ser agrupados e atendidos de diversas maneiras, com base em fatores demográficos, geográficos e comportamentais. Esse processo é definido como segmentação de mercado. (KOTLER, 2007).

Após definir os segmentos de mercado, a empresa pode entrar em um ou mais segmentos. Cabe a ela avaliar a atratividade de cada segmento e definir um como mercado-alvo. Em seguida, ela deve decidir como vai diferenciar sua oferta ao mercado para cada segmento-alvo. A posição de um produto é o lugar em que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes.

Outro fator primordial é a análise das ameaças e oportunidades que o meio ambiente apresenta, sejam eles internos ou externos. Kotler (2007) trata deste processo de análise de fatores como função do marketing através da análise Swot, com a qual avalia os pontos fortes (*strengths* – S), os pontos fracos (*weaknesses* – W), as oportunidades (*opportunities* – O) e as ameaças (*threats* – T).

Os pontos fortes compreendem as habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos e seus clientes. Os pontos fracos referem-se às limitações internas que podem afetar o desempenho da empresa. As oportunidades são pontos positivos externos que podem ser explorados a seu favor. E as ameaças são tendências externas que podem atrapalhar o desempenho da organização.

Avaliar as principais ameaças e oportunidade com as quais o produto pode se deparar, o que ajuda a prever importantes acontecimentos, tantos positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e em suas estratégias.

Após conhecer todos os riscos e oportunidades inerentes ao novo negócio, é preciso construir relacionamentos com os clientes e parceiros externos. Para isso, é importante conhecer as principais forças ambientais que cercam todos esses relacionamentos. Isso é chamado de ambiente de marketing (KOTLER, 2007).

Ele pode ser formado por um microambiente e por um macroambiente. Este é constituído por forças sociais mais amplas – forças demográficas, econômicas, legais e políticos, naturais, tecnológicos e culturais.

Dollabela (2006) referencia alguns aspectos do ambiente externo ou macroambiente:

- 1) Aspectos demográficos: São as características gerais da população, tais como tamanho, escolaridade, sexo, estado civil entre outras.
- 2) Aspectos Econômicos: Referem-se à inflação, taxa de juros, PIB e distribuição de renda.
- 3) Aspectos legais e políticos: Dizem respeito à políticas setoriais, à legislação, aos incentivos sobre micro, pequenas e médias empresas.
- 4) Aspectos tecnológicos: Mudanças tecnológicas que podem afetar setores inteiros da economia.
- 5) Aspectos culturais: Englobam fatores sociológicos, éticos e morais, psicológicos e tradições.

O microambiente é constituído por agentes próximos que afetam a capacidade de atender seus clientes ou que se combinam para formar a rede de entrega de valor da empresa. Abrange o ambiente interno da empresa, fornecedores, concorrentes, mercados de clientes.

Os fornecedores constituem um elo importante no sistema geral de entrega de valor para o cliente. Eles oferecem os recursos necessários para a produção de bens e serviços, por isso a importância de conhecer este setor, quais os possíveis fornecedores para seu negócio, o que eles oferecem e em quais condições: localização, preço, prazo de entrega, condições de pagamento.

Da mesma maneira deve acontecer na busca de informações sobre os concorrentes. Deve-se oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes. É preciso mais do que se adaptar às necessidades do público-alvo, mas obter vantagens estratégicas perante eles. Para isso, é essencial conhecer este mercado, pesquisar quem são os maiores concorrentes, que produtos/serviços eles oferecem, seus pontos fortes e fracos, grau de satisfação de seus clientes (KOTLER, 2007).

### 2.2.2. Estratégia de Marketing

Os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis, de forma tal que quando o plano de marketing for implementado possa haver comparação do planejado com o realizado, ou seja, do objetivo com o desempenho. Assim deve ser preparado e planejado o *mix de marketing*:

(...) conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os 4Ps: produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 2007, p.42).

Segundo Dollabela (2006), a estratégia produto define-se pelas características físicas e funcionais do produto, logomarca e embalagem. São elas que irão determinar o conjunto de estratégias a serem desenvolvidas para o lançamento do mesmo. Devido aos riscos da introdução de um novo produto estarem cada vez mais elevados, surge a necessidade de testá-lo antes da sua comercialização, ou seja, criar protótipos para que o consumidor possa experimentá-lo, testá-lo, emitir sua opinião, críticas ou sugestões sobre.

O preço refere-se ao preço mínimo ou ideal, mas que contenha margem de contribuição e de lucro. Sua determinação afeta diretamente o faturamento e conseqüentemente a rentabilidade da empresa. Já a maneira de construí-lo pode variar de acordo com a consideração de alguns fatores: a partir dos custos fixos e variáveis, a partir da percepção do consumidor através de pesquisas e a partir dos preços praticados pela concorrência (DOLLABELA, 2006).

Todavia deve-se tomar cuidado ao estabelecer o preço com base na concorrência, pois os custos dela podem ser inferiores, ou seja, ter uma margem maior da que se espera, o que resultará em prejuízos ou em margens menores das apresentadas pelo setor.

A estratégia praça ou distribuição diz respeito aos locais de venda, transporte e entrega do produto. Envolve toda a cadeia de transferência do produto desde o fabricante ao fornecedor. A escolha do canal de distribuição depende das características do mercado, do produto, dos concorrentes e da política da própria

empresa. Assim como a escolha da forma de distribuição: Intensiva, seletiva e exclusiva (DOLLABELA, 2006).

Segundo o autor, a distribuição intensiva é aquela em que se disponibiliza a comercialização no maior número de pontos de vendas possíveis. O que se dá devido ao produto ter uma demanda elevada, preço acessível e por ser dispensável conhecimentos técnicos para comercialização. Já a distribuição seletiva exige que este conhecimento seja maior, exige cuidados para armazenamento e possui preços mais elevados, por isso o modelo procura selecionar intermediários. E por fim, a distribuição exclusiva é aquela que concede direitos exclusivos de venda, devido ao grande investimento e custo unitário e por demandar serviços técnicos durante e depois da venda.

E a última estratégia abordada por Dollabela (2006) é a promoção e propaganda. É todo esforço gerado para induzir as pessoas a comprarem determinados produtos/serviços. Podem englobar alguns tipos:

- 1) Propaganda: Qualquer forma paga e impessoal para promoção de um produto, bem como sua apresentação através de mídia.
- 2) Publicidade: Forma não paga e impessoal de divulgação de produtos/ideias/serviços e de notícias significativas.
- 3) Venda pessoal: Forma comum de prática através de diálogo com comprador a fim de gerar uma venda.
- 4) Promoção de vendas: Atividades destinadas a promover, estimular e facilitar vendas através de amostras, cupons, descontos, brindes e sorteios.
- 5) *Merchandising*: Promove a venda a partir da apresentação do produto seja por degustação, *stands* ou *displays*.
- 6) Mala-direta: Com base em um banco de dados de clientes uma propaganda é enviada via correio ou e-mail.

### 2.3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

O planejamento financeiro aborda a programação do orçamento, a racionalização dos gastos e a otimização dos investimentos. É um processo racional de administrar recursos, investimentos, despesas, patrimônio e dívidas. Tem por

objetivo planejar as atividades a serem desenvolvidas, projetar a obtenção de recursos necessários, prever antecipadamente possíveis resultados operacionais, avaliar o resultado de acordo com o planejado e orientar a empresa para tomar as decisões mais assertivas.

Segundo Gitman (2004), são dois os elementos principais do processo de planejamento financeiro: planejamento de caixa e o planejamento de resultados. O primeiro trata da elaboração do orçamento de caixa, o qual demonstra as entradas e saídas de caixa planejadas, visando estimar as necessidades de curto prazo. Ele parte de uma previsão de vendas e costuma ser elaborado para o período de um ano, dividido em meses. Calcula a diferença entre recebimentos e pagamentos de cada período a fim de determinar o fluxo líquido de caixa. Para se estimar o financiamento necessário ou empréstimos e o saldo excedente de caixa basta subtrair do saldo total o saldo mínimo.

Já o planejamento de resultados apoia-se nos conceitos de regime de competência para projetar o lucro e a posição da empresa. O enfoque se dá às demonstrações projetadas, ou seja, às projeções das DRE's – demonstrações do resultado do exercício e dos BP's – balanços patrimoniais (GITMAN, 2004).

O autor ainda aborda que o processo de planejamento financeiro inicia-se com planos de longo prazo ou estratégico, os quais orientam a formulação de planos financeiros de curto prazo ou operacionais:

- 1) Planos financeiros de longo prazo: estipulam medidas financeiras planejadas e seus impactos de dois a dez anos. Todavia este período pode ser revisto de acordo com surgimento de novas informações ou ainda devido às incertezas operacionais a que as empresas estão sujeitas. Em geral esses planos, juntamente com os de outras áreas como produção e marketing, orientam a empresa às suas metas estratégicas.
- 2) Planos financeiros de curto prazo: Assim como o nome, determinam as providencias financeiras de curto prazo, bem como seus impactos. O período de abrangência é de um a dois anos. Ele começa com a determinação da previsão de vendas e de dados operacionais e financeiros como estimativas de matéria-prima, gastos de produção, mão-de-obra, orçamento de caixa e balanço patrimonial.



Frezatti (2000) define o Orçamento como a etapa financeira que permite uma análise global do instrumento. Isso por que todas as decisões tomadas durante o processo de elaboração do orçamento são traduzidas para linguagem monetária, gerando demonstrações como balanço patrimonial, demonstração de resultados e fluxos de caixa. Com base nisso, indicadores são criados para identificar a adequação orçamentária que viabilize as propostas.

O orçamento representa o plano de ações futuras da empresa para um determinado período de tempo e pode abranger aspectos financeiros e não financeiros. Ele serve de guia para direcionar a empresa em um período vindouro, além de serem parâmetros para avaliação dos planos e permitirem a apuração do resultado para área de responsabilidade da organização.

### 2.3.1. Orçamento de Capital

As decisões de investimentos fazem parte da economia, pois propiciam relacionamentos com fornecedores, clientes, geração de empregos, bem como a oferta e demanda de bens e serviços. Através deles pode-se manter ou ampliar a competitividade. Devido a importância dessas decisões há a necessidade de um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir.

Segundo Braga (1989), esse processo descrito está compreendido no orçamento de capital, cuja função é selecionar um conjunto de investimentos mais vantajosos em termos de risco.

O plano de longo prazo e o orçamento anual devem prever aumento e redução de instalações, obras, reformas, melhoramentos, substituições entre outras decisões que despendem recursos. Essas programações compõem o orçamento de capital (WELSCH, 1996).

Ele também pode ser chamado de orçamento de investimento, orçamento de ampliação da capacidade de produção, orçamento de construção, orçamento de instalações e equipamentos, orçamento de despesas de capital ou orçamento de investimentos em imobilizado.

Os investimentos em longo prazo representam gastos que comprometem uma determinada linha de ação. É necessário ter métodos para analisar e selecionar investimentos de longo prazo, bem como de medir os fluxos de caixa para tomada

de decisão, pois à medida que o tempo passa os ativos imobilizados podem tornar-se obsoletos:

Orçamento de capital é o processo de avaliação e seleção de investimentos de longo prazo compatíveis com o objetivo de maximização da riqueza do proprietário da empresa. As empresas comumente fazem uma variedade de investimentos de longo prazo, mas o mais comum, entre as empresas industriais, é o investimento em ativos imobilizados, incluindo terrenos, fábricas e equipamentos. Vistos como ativos geradores de resultados, em geral eles representam a base da obtenção de lucros e valor (GITMAN, 2004, p. 304).

O processo de orçamento de capital inclui cinco etapas distintas, porém interligadas:

- 1) Geração de propostas: As propostas são feitas em todos os níveis da organização e revistas pelo financeiro. As que requerem um dispêndio monetário maior são mais cuidadosamente estudadas.
- 2) Revisão e análise: Este processo visa avaliar a adequação de propostas e determinar a viabilidade econômica.
- 3) Tomada de decisão: As decisões em continuar ou não com a proposta são avaliadas pelos responsáveis.
- 4) Implantação: Após aprovação, os gastos são realizados e os projetos implantados.
- 5) Acompanhamento: Os resultados são monitorados, bem como os custos e os retornos são comparados ao planejado e ao esperado.

#### 2.4. ESTUDO DE VIABILIDADE

As técnicas de orçamento de capital são usadas para analisar e avaliar a viabilidade e a atratividade de projetos de investimentos. São aplicadas aos fluxos de caixa relevantes de cada projeto para que sejam selecionados gastos de capital compatíveis com o objetivo de maximização da riqueza dos proprietários da empresa.

A decisão de investir é condicionada ao retorno esperado e ao grau de risco a que o investidor está disposto a enfrentar. O investimento será mais atrativo quanto maior forem os ganhos que ele proporciona comparado ao risco que estará sujeito.

Souza e Clemente (2001, p. 20) explicitam a natureza do risco associado à decisão de investir:

A primeira observação que deve ser feita é que quanto melhor for o nível de informação do decisor tanto menor será o nível de risco a que estará sujeito. No extremo, se fosse possível antever com segurança o futuro, a partir do conhecimento perfeito das forças que atuam nos ambientes internos e externos da firma (ou do projeto), a decisão de investimento seria tomada sem risco.

Dessa forma, a decisão de se fazer ou não investimento de capital está diretamente ligada à criação e avaliação de alternativas diversas que atendam às expectativas. Após análise das alternativas mais atrativas é primordial que o processo decisório seja amparado e auxiliado por indicadores (SOUZA e CLEMENTE, 2001).

Ainda segundo este autor, os indicadores de análise de projetos de investimentos podem ser agrupados em: indicadores associados à rentabilidade e ao risco do projeto. Na primeira categoria estão o Valor Presente Líquido (VPL) e Índice Benefício/Custo (IBC). Na segunda categoria estão a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Período de Recuperação do Investimento (*Pay-back*) e o Ponto de Fisher.

#### 2.4.1. Fluxo de Caixa

A estimativa dos fluxos de pagamentos e recebimentos, distribuídos durante a vida útil do projeto, constitui o ponto de partida do orçamento de capital. Segundo Braga (1989) esses fluxos de caixa serão avaliados segundo técnicas simples ou mais elaboradas que considerem o valor do dinheiro no tempo. Geralmente nesses fluxos são apenas considerados valores de natureza operacional entre alguns critérios no que tange a montagem:

- a) Não devem ser computadas perdas sofridas decorrentes de um projeto fracassado.
- b) Se houver utilização de um bem ocioso, deve-se o valor correspondente de mercado como parte do investimento.
- c) Nos fluxos de caixa devem ser computadas as alterações nos desembolsos com o imposto de renda.

O fluxo de caixa é uma ferramenta adequada para um controle financeiro de curto prazo a fim de controlar entradas e saídas:

Ele mostra o horizonte de curto e médio prazo, para que o empreendedor possa escolher os melhores percursos e evitar desastres. O fluxo de caixa é uma ferramenta simples, que serve para mostrar se a empresa tem dinheiro para pagar suas contas (Dolabela, 2006, p.238).

Este relatório pode ser emitido diariamente, semanalmente, mensalmente, ou seja, conforme a frequência desejada pelo empreendedor. Em resumo, um fluxo de caixa apresenta a soma das entradas, subtrai as saídas, obtendo-se os saldos.

Diante disso, Dolabela (2006) apresenta toda a composição de um fluxo de caixa, explicando cada item que o compõem:

- 1) Investimento inicial: É o valor a ser gasto para dar início às atividades da empresa, contando com o valor reservado para o primeiro mês de funcionamento até que comece a entrar o dinheiro proveniente das vendas.
- 2) Saldo de caixa inicial: É o valor contido no caixa no início da operação. Com ele serão honradas as dívidas até que comece a haver receitas de vendas.
- 3) Total de entradas: É o valor total de dinheiro que entrou na empresa, o qual pode ser subdividido em quatro tópicos – receita de vendas (recebimento de vendas a prazo mais vendas a vista no período) – receitas financeiras (valores de receitas apuradas de aplicações financeiras no período) – Empréstimos (valor tomado de terceiros para iniciar o negócio, quando necessário) – Outras receitas (qualquer outra entrada de dinheiro no caixa).
- 4) Total de saídas: Refere-se ao registro de todas as saídas de dinheiro para pagamentos diversos.
- 5) Saldo no período: Consiste no total obtido a partir da subtração do total das entradas do total das saídas.
- 6) Reserva de capital: Valor possível para poupar para futuros investimentos.
- 7) Depreciação: Valor necessário para repor algum equipamento ou máquinas.

- 8) Fluxo líquido de caixa: É o valor em espécie disponível, a qualquer momento, no caixa da empresa. Ao final de cada período este valor é transportado para o início do seguinte, seja positivo ou negativo.

Em relação à capacidade aquisitiva da moeda, os fluxos de caixa podem apresentar-se expressos sob diferentes formas de acordo com Kassai (1999): Fluxos de caixa nominais – expressos em valores correntes, fluxos de caixa constantes – valores são apresentados no mesmo padrão monetário ou de mesma capacidade aquisitiva e os fluxos de caixa descontados – os valores encontram-se descontados para a data presente por meio de uma taxa de desconto.

Este último pode ser mais bem compreendido com a explanação de Welsch (1996), o qual aborda este método como preferíveis para avaliação das propostas de investimento devido a levarem em conta o valor do dinheiro no tempo, ou seja, descontam todos os valores futuros ao presente, para que números comparáveis possam ser adicionados, subtraídos e comparados.

Esse ajuste a valor presente é feito não apenas por uma taxa de inflação, mas também pela taxa de atratividade que contém outras parcelas como juros reais, risco entre outros.

#### 2.4.2. Valor Presente Líquido (VPL)

Valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital.

De acordo com Gitman (2004) essa técnica leva em conta o valor do dinheiro no tempo e desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa estipulada. Essa taxa é o retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado.

Essas considerações são reforçadas por Souza e Clemente (2006, p.104):

É a concentração de todos os valores de um fluxo de caixa, descontados para a data “zero” (presente) usando-se como taxa de desconto a TMA (taxa mínima de atratividade). Representa, em valores monetários de hoje, a diferença entre os recebimentos e os pagamentos de todo o projeto. Se o VPL for positivo, significa que foram recuperados o investimento inicial e a parcela que se teria se esse capital tivesse sido aplicado à TMA. O valor de VPL deve ser suficiente para cobrir os riscos do projeto e atrair o investidor.

O valor presente líquido (VPL) é obtido subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} - FC_0$$

onde:

n – corresponde ao total de períodos ou prazo de duração do projeto

t – identifica os períodos de ocorrência dos fluxos de caixa

FC – investimento inicial

K – custo de capital ou taxa de desconto

Quando o VPL é usado para tomada de decisões de aceitação ou rejeição, os critérios considerados são os seguintes:

Se o VPL for maior que \$0, o projeto deverá ser aceito.

Se o VPL for menor que \$0, o projeto deverá ser rejeitado.

No primeiro caso,  $VPL > \$0$ , a empresa obterá retorno superior a seu custo de capital. Tal fato deverá aumentar o valor de mercado da empresa e a riqueza de seus proprietários.

#### 2.4.3. Índice Benefício/Custo (IBC)

O Índice Benefício/Custo (IBC) é um indicador que mede quanto se espera ganhar por unidade de capital investido. Em outras palavras, é uma razão entre o fluxo esperado de benefícios e o fluxo esperado de investimentos esperados para sua realização (SOUZA e CLEMENTE, 2006):

$$IBC = \frac{\text{Valor presente do fluxo de benefícios}}{\text{Valor presente do fluxo de investimentos}}$$

Dessa forma, pode-se afirmar com a análise e auxílio do IBC se um projeto será aceito ou não. Caso o índice seja superior a “1”, significa que o projeto merece continuar sendo analisado.

#### 2.4.4. Prazo de Retorno do Valor Investido (*Pay-back*)

Outro indicador de risco de projetos de investimentos é o Período de Recuperação do Investimento ou *Pay-back*. Em contextos econômicos, ele assume importância no processo de decisão de investimento. Como a tendência é de mudanças contínuas na economia, a recuperação do capital investido não pode levar muito tempo.

O período de *pay-back* é o tempo necessário para se recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio.

Segundo Dolabela (2006), este método é utilizado como critério de avaliação de investimentos pela indicação do tempo de retorno de acordo com as entradas de caixa. Seu amplo uso deve-se pela sua facilidade de cálculo e pela utilização de fluxos de caixa, complementando outras técnicas de decisão.

Em contrapartida, Gitman (2004) aponta que a principal deficiência deste método está na subjetividade do número determinado para recuperação, ou seja, o período apropriado de retorno é tratado como o prazo máximo aceitável considerado para que o fluxo de caixa de um projeto produza equilíbrio com o igualamento ao investimento inicial.

Outro problema abordado por este autor é o fato do indicador não considerar totalmente o valor do dinheiro no tempo.

O cálculo do *pay-back* é simples e pode dar-se em dois casos:

- 1) Para anuidades: onde o resultado é a razão entre o investimento inicial e a entrada anual de caixa.
- 2) Para séries mistas: onde se calcula as entradas de caixa acumuladas ano a ano até que o investimento inicial seja recuperado.

Para tomada de decisão são considerados alguns critérios segundo Gitman (2004), como o período de *pay-back* for menor que o período máximo aceitável de recuperação, o projeto será aceito. Caso seja maior, será rejeitado.

Em relação às deficiências citadas anteriormente sobre este método, Braga (1989, p.284) faz algumas considerações:

Para contornar as deficiências apontadas, alguns profissionais descontam os fluxos de caixa das propostas, determinando os valores atuais dos investimentos líquidos e das entradas líquidas de caixa. Dividem o valor atual do investimento líquido pelo valor atual das entradas líquidas de caixa e obtêm um índice que já não corresponde a uma medida de tempo da recuperação do investimento.

A esta definição dá-se o nome de *Payback* Descontado ou Atualizado por descontar o fluxo de caixa por meio de taxas mínima de atratividade. Taxa esta que reflete o valor do dinheiro no tempo para a empresa, tal como taxa anual de custo de capital ou taxa mínima de rentabilidade.

*Pay-back* Atualizado: 
$$\frac{\text{Valor atual do investimento líquido}}{\text{Valor atual das entradas líquidas de caixa}}$$

Quanto menor for o índice expressado por esta relação acima, melhor será a proposta. Isto significa que, em valores atuais, as entradas líquidas de caixa superam o investimento líquido. Em contrapartida, um resultado superior a 1 revela que a proposta não cobrirá o custo de capital (BRAGA, 1989).

Outra vertente do *pay-back* é proposta por Kassai (1999), o *pay-back* total. Além de trabalhar com os fluxos de caixa descontados também considera fluxos existentes após os prazos apurados anteriormente, pois, segundo o autor, o *pay-back* descontado também é criticado por não considerar os fluxos de caixa após o período de recuperação, o que poderia prejudicar a análise de um projeto.

*Pay-back* total: 
$$\frac{PV(\text{investimentos})}{PV(\text{lucros})} \times n^{\circ} \text{ anos}$$

O cálculo consiste em comparar o montante dos investimentos com os lucros e multiplicar essa razão pelo número total de períodos do projeto. Outra maneira de se calcular seria por meio do cálculo inverso do índice de lucratividade multiplicado pelo número total de períodos. A este novo entendimento denomina-se “*duration* do projeto” e sua interpretação difere do modelo original pelo fato de não exprimir exatamente o período de recuperação do negócio, mas um prazo de equilíbrio ao longo de todo o tempo do projeto (KASSAI, 1999).



#### 2.4.5. Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR) é possivelmente a técnica mais utilizada para avaliação das alternativas de investimentos. É a taxa que iguala o valor presente líquido ao investimento inicial referente a um projeto, ou seja, é a taxa que, se utilizada para cálculo do VPL, proporcionará a este um valor igual ao do investimento inicial:

(...) técnica sofisticada de orçamento de capital porque leva explicitamente em conta o valor do dinheiro no tempo. (...) Ela pode ser vista como taxa anual composta de retorno que a empresa obterá se investir em um projeto e receber as entradas de caixa projetadas. Ao aceitar somente aqueles projetos com TIRs superiores ao custo de capital, a empresa deverá aumentar seu valor de mercado e a riqueza de seus proprietários. Tanto o VPL como a TIR levam às mesmas decisões de aceitação ou rejeição, mas frequentemente produzem classificações conflitantes (GITMAN, 2004, p. 352).

De acordo com Kassai (1999) o cálculo manual da TIR é bastante difícil, pois trata-se de uma função polinomial de grandeza maior do que dois. Sua análise para ser considerada atraente deve ser maior ou igual à TMA. Em outras palavras, “quando é calculada a partir de um fluxo de caixa descontado, a uma taxa de atratividade, a TIR é considerada atraente quando é maior ou igual a zero”.

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} = \text{Zero}$$

Apesar da facilidade de entendimento deste método como uma taxa, ele requer alguns cuidados em sua interpretação (KASSAI, 1999):

- 1) No cálculo da TIR há o pressuposto que todos os fluxos de caixa negativos ou investimentos seriam financiados pela TIR e os fluxos de caixa positivos ou lucros também seriam reinvestidos pela TIR.
- 2) Quando o projeto é representado por um fluxo de caixa contendo várias inversões de sinais entre fluxos positivos e negativos. Nestes casos há possibilidade de apresentar uma ou mais TIR positiva e/ou negativa, pode apresentar uma única TIR ou ainda inexistir solução.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se com qualitativa. Esta abordagem caracteriza-se pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, lidando com aspectos mais subjetivos, amplos, qualidade das informações e com maior riqueza de detalhe. Segundo Santos (1999) esta pesquisa só faz sentido através de um tratamento lógico feito pelo pesquisador, ou seja, requer um tratamento a partir da percepção daquele que o estuda. O objetivo do estudo é descritivo que, segundo Gil (1991) trata-se da descrição das características de determinada população ou das relações entre variáveis, munindo-se de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Os procedimentos utilizados são: estudo de caso, documental e pesquisa bibliográfica.

O estudo de caso é descrito por Gil (1991, 42) da seguinte maneira: "...é caracterizado pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento...". Já a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica são semelhantes, segundo o autor. A diferenciação está na natureza das fontes, enquanto a primeira vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa, a segunda utiliza-se das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto.

As pesquisas descritivas caracterizam-se como estudos que visam determinar opiniões e projeções futuras nas respostas obtidas e os estudos de caso constituem na estratégia de questionamentos e o pesquisador não detém domínio do assunto, tendo enfoque em fenômenos dentro de algum contexto real (YIN, 2005).

O estudo de caso descritivo foi elaborado em estrutura de plano de negócio, com descrição do mercado em potencial, produto e necessidade de investimento para implantação e manutenção do projeto.

Os pressupostos teóricos são a base conceitual, o embasamento bibliográfico em temas pertinentes como empreendedorismo, planejamento estratégico e controle orçamentário, bem como estudo de viabilidade, sustentam a elaboração de um plano de negócio. Este, por sua vez, abordará uma análise do mercado, concorrentes, clientes, preço entre outros elementos que constituem um plano de marketing. Ele ainda abordará os aspectos financeiros que auxiliam a

verificar a viabilidade do negócio, são eles: fluxo de caixa, projeção de resultados, balanço, valor presente líquido (VPL), tempo de retorno do investimento (*Payback*), taxa interna de retorno (TIR), análise de investimento e ponto de equilíbrio. Por fim, há a conclusão referente à viabilidade ou não do projeto.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1. A EMPRESA**

O projeto de pesquisa visa estudar a viabilidade para abertura de uma micro empresa que comercialize móveis, decoração e artigos para bebês.

O nome fantasia será Joanelha a logomarca será o desenho estilizado de uma joanelha vermelha.

#### **4.1.1. Missão**

Proporcionar tranquilidade e segurança para as futuras mães e conforto aos seus bebês através de móveis, artigos e serviços de qualidade.

#### **4.1.2. Visão**

Ser reconhecida como empresa fabricante de móveis e acessórios para bebês no segmento de atuação, visando qualidade, praticidade e sustentabilidade.

#### **4.1.3. Diretrizes**

- Compromisso com qualidade e conforto.
- Satisfação do cliente.
- Inovação dos produtos, buscando tendências e tecnologias do segmento com segurança.
- Respeito ao meio-ambiente.

### **4.2. PLANO DE MARKETING**

#### **4.2.1. Análise de Mercado**

Diante da necessidade de se conhecer o potencial do mercado consumidor e de analisar seu perfil, optou-se por realizar pesquisa de campo e consultas em órgãos especializados.

De acordo com o IBGE (2010) metade da população de Curitiba consiste no sexo feminino e, desta parcela, mais de 50% já tiveram filhos. Considerando ainda que uma parcela considerável da população tem acesso à internet e a média total dos rendimentos mensais está em torno de R\$4,7 mil, pode-se dizer que há mercado e potencial de compra para os produtos abordados nesta pesquisa.

Os dados abaixo foram retirados do site oficial do IBGE (2010) e tabulados pela autora (Tabela 1).

**TABELA 1 - Censo Demográfico Curitiba**

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>Unidade</b>
População total	1.751.907	peessoas
População mulheres	916.792	peessoas
Mulheres de 10 anos ou mais de idade que tiveram filhc	493.137	peessoas
População por frequencia a creche	543.203	peessoas
Domicílios c/ internet	340.770	domicílios
Rendimento médio mensal	4.786,37	reais
Nascidos vivos	30.790	peessoas

Fonte: Adaptado de IBGE (2010)

O estudo foi feito com o objetivo de avaliar a viabilidade de um novo negócio, assim, vários fatores foram considerados para se tornar possível essa análise.

Foi constatada que a região escolhida para abertura de um comércio de móveis e artigos para bebês seria beneficiada por haver várias escolas, com isso a passagem diária dos pais torna-se um fator positivo. Uma grande parcela dos entrevistados é do sexo feminino, entre 20 e 30 anos de idade e possuem em média de 1 a 2 filhos.

Baseando-se na probabilidade de compra pode-se notar uma aceitação positiva, já que mais da metade dos entrevistados reclamaram da ausência deste segmento na região. Também foi possível esboçar um perfil do possível público, bem como suas exigências na hora da compra: dentre os critérios avaliados a qualidade e segurança são os itens mais levados em consideração na tomada de decisão de compra.

#### 4.2.2. Oportunidades e Ameaças

Entre as oportunidades identificadas neste ramo de negócios destacam-se: alta concentração de crianças na região, devido à concentração de escolas e maternais; crescimento de mercado consumidor; criação de impostos simples para micro e pequenas empresas; baixo custo de fabricação; pouca oferta desses produtos.

Entre as principais ameaças e dificuldades estão: conquista e fidelização do cliente; altas taxas de juros; utilização pelas grandes empresas de maquinários modernos que possibilitam significativos ganhos de escala; exigência por qualidade e preços baixos pelos consumidores.

#### 4.2.3. Clientes

Nos estudos de mercado feitos para subsidiar este plano de negócio, foram utilizadas fontes secundárias, através da internet. Os objetivos da pesquisa foram: identificar quais os fatores de decisão na hora da compra de um móvel ou acessório para bebês, e ainda traçar o perfil do comprador, suas opiniões e sugestões.

O perfil dos clientes foi verificado através de questionários (Apêndice I) aplicados nas proximidades da região escolhida para abertura da empresa.

Os resultados da pesquisa mostraram um ambiente favorável à entrada desta nova empresa no mercado, já que foi possível identificar inovações e melhorias no produto e ainda, sua falta de oferta na região. Tudo isso pode permitir a diferenciação diante da concorrência.

#### 4.2.4. Concorrência

A análise da concorrência indicou que na região há um ou outro concorrente pequeno, porém já estabilizado. Ainda há a concorrência de empresas renomadas, mesmo situadas em outros bairros próximos, as quais estão no topo da lista de lojas mais lembradas (Quadro I).

<b>Quadro I - Concorrentes</b>			
<b>Informações</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Cidade	Curitiba	Curitiba	Curitiba
Entrevistado	Sra. Elenir	Sr. Ademir	Sra. Claudia
Cargo	Gerente	Gerente	Gerente
Tempo de Atuação	10 anos	5 anos	3 anos
Faturamento	R\$300 mil/mês	R\$40 mil/mês	R\$30 mil/mês
Lucratividade	20%	15%	9%
Atuação	Grande Curitiba	Xaxim	Xaxim
Pontos fortes	Publicidade e mídia	Preços baixos	Localização e qualidade
Pontos fracos	Atendimento personalizado c/ clientes	Prazo de entrega longo	Alto custo fabricação
Estratégias	Investimento e atendimento personalizado	Otimizar fabricação	Rever fornecedores
Custos da estratégia	Formação da equipe de vendas	Aumneto no quadro produtivo	Qualidade do produto
Benefícios da estratégia	Fidelização do cliente	Satisfação do cliente	Aumento do lucro

Fonte: Autora

Os três concorrentes estão localizados na cidade de Curitiba e atuam a mais de 3 anos no mercado local. A marca mais lembrada (concorrente A) destaca-se pelo grande investimento em mídia e publicidade, porém por ser bastante frequentada, os clientes não dispõem de atendimento personalizado.

A empresa B atua no bairro Xaxim e diferencia-se por trabalhar com bons preços, todavia deixa a desejar no prazo de entrega. Devido ao volume de vendas e por se tratar de uma empresa pequena não consegue atender todos os pedidos num prazo satisfatório

Já a empresa C, a menor das três, também localizada no bairro Xaxim possui alguns pontos fortes como a localização estratégica e produtos com qualidade. Porém, para manter essa qualidade seus produtos revelam altos custos de fabricação. Um ponto a ser trabalhado a fim de aumentar o faturamento.

#### 4.2.5. Fornecedores

A avaliação dos fornecedores indicou que os esforços de compra deverão se concentrar na matéria-prima: chapas de MDF, visto que os demais itens são facilmente encontrados, apresentam variação mínima de preço e são utilizados em menor escala.

Assim, foi feita uma relação dos principais fornecedores e aplicada uma pesquisa a fim de se obter uma análise do mercado sob a perspectiva de empresa fornecedora de matéria-prima (Quadro II). Após as pesquisas perceberam-se diferenças entre preços praticados, qualidade do produto, prazo de entrega e tempo de atuação no mercado.

O fornecedor A experiente e estabilizado no ramo possui uma excelente qualidade dos produtos, ótimo prazo de entrega e preços acessíveis. Deixa a desejar apenas no fornecimento de descontos para compra de pequena escala.

A empresa B também estabilizada e reconhecida possui uma qualidade inferior comparada às demais, porém não menos satisfatória. Comercializa produtos variados com preços atrativos, entretanto suas entregas e prazos não são tão confiáveis.

Já a empresa C trabalha com excelentes produtos e prazo de entrega reduzido, mas com preços bem elevados em comparação à concorrência.

<b>Quadro II - Fornecedores</b>			
<b>Informações</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Cidade	Curitiba	Curitiba	Curitiba
Entrevistado	Sr. Genésio	Sr. Fabrício	Sr. Cristian
Cargo	Gerente	Gerente	Gerente
Tempo de Atuação	20	15	10
Produto	Chapas e acessórios para marcenaria	Chapas e acessórios para marcenaria	Chapas de madeira
Qualidade	Excelente	Satisfatória	Excelente
Porte	Grande	Médio	Médio
Principais clientes	Não informado	Pequenas empresas	Pequenas empresas
Preço	Médio	Médio	Alto
Prazo de entrega	2 dias	Até 7 dias	2 dias
Condições de pagamento	30 dias	30 dias	30 dias
Pontos positivos	Qualidade do produto e confiabilidade na entrega Privilegia grandes clientes;	Variedades nos produtos	Qualidade do produto
Pontos negativos	preço alto para pequenas quantidades	Fornecimento irregular	Preço

Fonte: Autora

#### 4.2.6. Produto

O produto principal do estudo em questão são os móveis para quartos de bebês. Trata-se de berços, cômodas, guarda-roupas e camas. Para estes produtos pretende-se criar algumas linhas que vão de modelos básicos e acessíveis a modelos mais sofisticados.



Além desses produtos, também serão comercializados roupas e acessórios de uso e de decoração infantil, como: lembrancinhas, travesseiros, mantas, fraldas de boca, porta-fraldas, lixeirinhas, bandejas, enfeites de porta entre outros itens.

O produto poderá ter os seguintes canais de comercialização: Site da empresa, no próprio estabelecimento, atendimento em domicílio.

#### 4.2.7. Vantagens Competitivas

Adquirir um produto de uma empresa que se preocupa com a qualidade, custo, conforto e, acima de tudo, segurança já pode ser considerado fator positivo. Entre outras vantagens em relação aos concorrentes são apresentadas:

- Redução do prazo de entrega, trabalhando com um sistema *just-in-time*, sempre com reposição de estoque e móveis pré-moldados com lead time reduzidos para agilizar a fabricação.
- Oferta de serviços de compra casada, ou seja, venda de produtos dependentes ou que se completam. Essa modalidade também se estende aos serviços prestados: a empresa oferece organizar um chá-de-bebê em contrapartida levar os produtos pré-selecionados pela mãe à um local de desejado a fim de serem adquiridos pelas convidadas.
- Oferta de compra em domicílio para as mães que possuem gravidez arriscadas e que não podem se locomover até a loja para adquirir seu enxoval.
- Garantia estendida dos móveis.

#### 4.2.8. Preço

Para determinar o preço de venda foram considerados:

- Preços praticados pelos concorrentes.
- Os custos de fabricação.

#### 4.2.9. Promoção e Propaganda

A pesquisa realizada constatou que o maior concorrente investe na divulgação de sua marca, em contrapartida os menores já não se preocupam com este quesito e perdem vendas devido ao baixo conhecimento do produto. Partindo dessa proposta, serão adotadas algumas estratégias para promoção da marca como a oferta de descontos a cada quantia de reais comprados e oferta de cupons para sorteios de kits em datas especiais. Além disso, será feita a distribuição de panfletos informativos em pontos estratégicos como escolas, creches, consultórios ginecológicos e informativos virtuais em redes sociais.

#### 4.2.10. Pós Venda

A empresa manterá contato com seus clientes através de canais seja via telefone ou site oficial, a fim de melhor conhecer o cliente, suas reclamações e sugestões. Outro ponto de relacionamento será a oferta de novos produtos, dicas de saúde e cuidado, sempre que permitido pelo consumidor, via e-mail.

### 4.3. PLANO FINANCEIRO

No orçamento deste projeto está previsto um investimento inicial de R\$41.440,64, sendo integralmente proveniente de capital próprio (Tabela 2).

**TABELA 2 - Investimento Total**

<b>Descrição dos investimentos</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>%</b>
Equipamentos	12.526,00	30,23%
Capital de Giro	20.744,64	50,06%
Investimento pré-operacional	8.170,00	19,71%
<b>TOTAL</b>	<b>41.440,64</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autora

No investimento inicial, conforme tabelas abaixo, estão previstas despesas necessárias para o início das atividades comerciais e produtivas.

**TABELA 3 - Capital de Giro**

<b>Capital de Giro</b>	<b>R\$</b>
Estoque Inicial	8.205,20
Custo Fixo	8.039,44
Reserva de capital para suporte vendas a prazo	4.500,00
<b>Subtotal 5</b>	<b>20.744,64</b>

Fonte: Autora

**TABELA 4 - Estoque Inicial**

<b>Descrição</b>	<b>Qtde.</b>	<b>R\$ Unitário</b>	<b>R\$</b>
Chapa branca	12	115	1.380,00
Cola de contato	3	37	111,00
corrediça metálica	40	6,7	268,00
puxadores	50	11	550,00
Eucatex	4	67	268,00
Pincel	5	2	10,00
Dobradiça metálica	30	1,3	39,00
Fechadura macho-fêmea	30	1,5	45,00
Parafusos	3	6,2	18,60
Buchas	70	0,6	42,00
Fita de lixa	20	20	400,00
Pregos	3	4,2	12,60
Caixas eucatex	20	11	220,00
embalagens	20	3,8	76,00
tecido soft	6	23	138,00
Fibra	1	15	15,00
tecidos	10	8	80,00
Roupas e acessórios	300	15	4.500,00
Fitas	20	1,6	32,00
<b>TOTAL</b>			<b>8.205,20</b>

Fonte: Autora

**TABELA 5 - Investimento Fixo**

<b>Instalações</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Subtotal</b>
Adaptação do imóvel	1	3.000,00	3.000,00
<b>Subtotal 1</b>			<b>3.000,00</b>
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Subtotal</b>
Serra circular	1	400,00	400,00
Furadeira de bancada	1	300,00	300,00
Compressor de Ar	1	1.580,00	1.580,00
Serra esquadrejadeira	1	2.890,00	2.890,00
Tupia profissional	1	2.600,00	2.600,00
Parafusadeira	1	250,00	250,00
Lixadeira Automática	1	800,00	800,00
Serra Tico-tico	1	200,00	200,00
Pistola de pintura	1	400,00	400,00
Lixadeira de fita	1	1.400,00	1.400,00
Máquina furadeira Blue Max-mini p/ tarugos	1	1.500,00	1.500,00
Martelo	2	13,00	26,00
Chave de fenda	6	7,00	42,00
Chave Philips	5	10,00	50,00
Oculos de proteção	8	11,00	88,00
<b>Subtotal 2</b>			<b>12.526,00</b>
<b>Computadores e Acessórios</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Subtotal</b>
Balcão de atendimento	1	480,00	480,00
Mesa de centro	1	250,00	250,00
Poltronas	2	300,00	600,00
Notebook	1	1.800,00	1.800,00
Impressora	1	350,00	350,00
Modem 3G	1	120,00	120,00
Máquina de cartão de crédito	1	150,00	150,00
Prateleiras	10	50,00	500,00
<b>Subtotal 3</b>			<b>4.250,00</b>
<b>Total</b>			<b>19.776,00</b>
<b>Outros</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Subtotal</b>
Elaboração de questionários	1	50,00	50,00
Pesquisa de mercado	1	70,00	70,00
Registro da empresa	1	300,00	300,00
Custos de divulgação (diversas mídias)	1	500,00	500,00
<b>Subtotal 4</b>			<b>920,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>20.696,00</b>

Fonte: Autora

A estimativa de faturamento bruto mensal da empresa é de R\$19.493,00, conforme apresentado no portfólio de produtos na tabela 6.

Considerando por exemplo a compra do item berço:

Valor das vendas unitárias (volume) vezes o custo unitário (valor de compra da mercadoria) tem-se o custo total do berço. Para estabelecer o faturamento será o preço de venda vezes as vendas unitárias.

Custo da mercadoria:  $5 * R\$150,00 = R\$750,00$

Faturamento:  $5 * R\$270,00 = R\$1.350,00$

**TABELA 6 - Estimativa de Faturamento**

Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unitário	Custo da Mercadoria	Preço de Venda Unit.	Faturamento
Berço	5	150,00	750,00	270,00	1.350,00
Cômoda	5	200,00	1.000,00	399,00	1.995,00
Armário	3	340,00	1.020,00	900,00	2.700,00
Cama	1	220,00	220,00	590,00	590,00
Prateleiras	10	15,00	150,00	75,00	750,00
Nichos	8	10,00	80,00	60,00	480,00
Lixeiras	10	13,00	130,00	35,00	350,00
Cestos e potes	10	24,00	240,00	55,00	550,00
toalha banho	25	12,00	300,00	29,00	725,00
fralda pano	50	3,00	150,00	5,00	250,00
babador	19	4,50	85,50	12,00	228,00
pantufas	23	7,80	179,40	17,00	391,00
meias	25	1,20	30,00	3,00	75,00
trocador	37	6,20	229,40	12,00	444,00
travesseiro	25	8,90	222,50	24,00	600,00
Bolsas	6	79,90	479,40	140,00	840,00
Decoração porta	7	30,00	210,00	70,00	490,00
Kit de berço	5	125,00	625,00	315,00	1.575,00
Conjuntinhos	52	9,90	514,80	30,00	1.560,00
Manta	35	18,00	630,00	40,00	1.400,00
cobertor	30	25,00	750,00	55,00	1.650,00
Fronha	25	1,30	32,50	6,00	150,00
Lençól	10	17,60	176,00	35,00	350,00
<b>TOTAL</b>		<b>Custo Tota</b>	<b>8.204,50</b>	<b>Fatur. Total</b>	<b>19.493,00</b>

Fonte: Autora

A política de compra da empresa será tratada de acordo com portfólio de produtos, ou seja, 55% dos produtos são de baixo valor agregado e não permitem financiamento na venda. Os 45% restantes serão tratados em financiamentos de até 90 dias.

O custo da mão de obra contempla as pessoas que serão contratadas para realizar as diversas atividades do negócio. Nos salários estão sendo considerados custos com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, aviso prévio, etc.).

Nas tabelas 7 e 8 são apresentados os valores e percentuais de encargos trabalhistas:

Custo mão de obra: R\$700 \* 37,56% = R\$262,92

R\$700 + R\$262,92 = R\$962,92

**TABELA 7 - Custo com Mão de Obra Direta**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Nº Func.</b>	<b>Salário</b>	<b>% Encargos</b>	<b>Encargos</b>	<b>Total</b>
Atendente de loja	1	700,00	37,56%	262,92	962,92
Marceneiro	1	1.500,00	37,56%	563,40	2.063,40
<b>Total</b>					<b>3.026,32</b>

Fonte: Autora

**TABELA 8 - Custo com Mão de Obra Indireta**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Nº Func.</b>	<b>Salário</b>	<b>%</b>	<b>INSS</b>	<b>Total</b>
Contador	1	200,00		0	200,00
Pró-labore	1	2.500,00	11,00%	275,00	2.775,00
<b>Total</b>					<b>2.975,00</b>

Fonte: Autora

As despesas necessárias para manutenção do negócio são consideradas como custo fixo. De acordo com Dolabela (2006) as despesas podem ser classificadas como: operacionais que estão ligadas a produção, necessária para o funcionamento da empresa, administrativas que são gastos gerados nas atividades internas, gerais que são gastos com manutenção e conservação, seguros e depreciação que ocorre em função do desgaste, dos recursos utilizados.

**TABELA 9 - Custo Fixo mensal**

<b>Discriminação</b>	<b>ValorR\$</b>
Mão de obra + encargos	3.026,32
Pró-labore	2.775,00
Água	35,00
Luz	80,00
Telefone	65,00
Contador	200,00
Despesas com veículos	140,00
Material de expediente	30,00
Aluguel	900,00
Propaganda e Publicidade	200,00
Depreciação mensal	149,12
Manutenção e limpeza	50,00
Despesas de Viagem	230,00
Serviços de terceiros	80,00
Internet	79,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.039,44</b>

Fonte: Autora

**TABELA 10 - Fluxo dos custos fixos**

<b>Custos Fixos</b>	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Mão de obra + encargos	36.315,84	38.131,63	40.038,21	42.040,12	44.142,13
Pró-labore	33.300,00	34.965,00	36.713,25	38.548,91	40.476,36
Água	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51
Luz	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Telefone	780,00	819,00	859,95	902,95	948,09
Contador	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Despesas com veículos	1.680,00	1.764,00	1.852,20	1.944,81	2.042,05
Material de expediente	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Aluguel	10.800,00	11.340,00	11.907,00	12.502,35	13.127,47
Propaganda e Publicidade	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Depreciação	1.789,44	1.789,44	1.789,44	1.789,44	1.789,44
Manutenção e limpeza	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Despesas de Viagem	2.760,00	2.898,00	3.042,90	3.195,05	3.354,80
Serviços de terceiros	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Internet	948,00	948,00	948,00	948,00	948,00
<b>TOTAL</b>	<b>96.473,28</b>	<b>101.160,07</b>	<b>106.081,20</b>	<b>111.248,39</b>	<b>116.673,94</b>

Fonte: Autora

**TABELA 11 - Fluxo dos custos variáveis**

<b>Custos Fixos</b>	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Materiais Diretos	98.462,40	103.385,52	108.554,80	113.982,54	119.681,66
Frete	1.776,00	1.864,80	1.958,04	2.055,94	2.158,74
MOD	36.315,84	38.131,63	40.038,21	42.040,12	44.142,13
<b>TOTAL</b>	<b>136.554,24</b>	<b>143.381,95</b>	<b>150.551,05</b>	<b>158.078,60</b>	<b>165.982,53</b>

Fonte: Autora

**TABELA 12 - Fluxo da Mão de Obra direta**

<b>Custos Fixos</b>	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Atendente de loja	11.555,04	12.132,79	12.739,43	13.376,40	14.045,22
Marceneiro	24.760,80	25.998,84	27.298,78	28.663,72	30.096,91
<b>TOTAL</b>	<b>36.315,84</b>	<b>38.131,63</b>	<b>40.038,21</b>	<b>42.040,12</b>	<b>44.142,13</b>

Fonte: Autora

**TABELA 13 - Fluxo da Mão de Obra Indireta**

<b>Custos Fixos</b>	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Contador	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Pró-labore	33.300,00	34.965,00	36.713,25	38.548,91	40.476,36
<b>TOTAL</b>	<b>35.700,00</b>	<b>37.485,00</b>	<b>39.359,25</b>	<b>41.327,21</b>	<b>43.393,57</b>

Fonte: Autora

**TABELA 14 - Fluxo das Receitas**

<b>Receitas</b>	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Receita a vista	128.653,80	135.086,49	141.840,81	148.932,86	156.379,50
Receita a prazo 30	58.479,00	61.402,95	64.473,10	67.696,75	71.081,59
Receita a prazo 60	23.391,60	24.561,18	25.789,24	27.078,70	28.432,64
Receita a prazo 90	23.391,60	24.561,18	25.789,24	27.078,70	28.432,64
<b>TOTAL</b>	<b>233.916,00</b>	<b>245.611,80</b>	<b>257.892,39</b>	<b>270.787,01</b>	<b>284.326,36</b>

Fonte: Autora

TABELA 15 - Fluxo de impostos e comissão

Impostos Federais	Alíquota (%)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
IRPJ	0,35	818,71	859,64	902,62	947,75	995,14
CSLL	0,35	818,71	859,64	902,62	947,75	995,14
COFINS	1,04	2.432,73	2.554,36	2.682,08	2.816,18	2.956,99
PIS/PASEP	0,25	584,79	614,03	644,73	676,97	710,82
INSS	2,99	6.994,09	7.343,79	7.710,98	8.096,53	8.501,36
IPI	0,50	1.169,58	1.228,06	1.289,46	1.353,94	1.421,63
Impostos Estaduais	Alíquota (%)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
ICMS	2,56	5.988,25	6.287,66	6.602,05	6.932,15	7.278,75
<b>SIMPLES</b>	<b>8,04</b>	<b>18.806,85</b>	<b>19.747,19</b>	<b>20.734,55</b>	<b>21.771,28</b>	<b>22.859,84</b>
Comissão	2,50	5.847,90	6.140,30	6.447,31	6.769,68	7.108,16

Fonte: Autora

TABELA 16 - Demonstrativo do resultado do exercício

DRE	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	233.916,00	245.611,80	257.892,39	270.787,01	284.326,36
(-) Simples Nacional - Aliq. (8,04%)	-18.806,85	-19.747,19	-20.734,55	-21.771,28	-22.859,84
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	215.109,15	225.864,61	237.157,84	249.015,73	261.466,52
(-) Custo produto vendido	-136.554,24	-143.381,95	-150.551,05	-158.078,60	-165.982,53
MARGEM BRUTA	78.554,91	82.482,66	86.606,79	90.937,13	95.483,99
(-) Despesas Operacionais	-96.473,28	-101.160,07	-106.081,20	-111.248,39	-116.673,94
(-) Comissões	-5.847,90	-6.140,30	-6.447,31	-6.769,68	-7.108,16
Resultado operacional (lucro/prejuízo)	-23.766,27	-24.817,71	-25.921,72	-27.080,94	-28.298,11
Percentual sobre as vendas líquidas	-0,11	-0,11	-0,11	-0,11	-0,11

Fonte: Autora

TABELA 17 - Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa	(*)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
<b>Investimento Inicial</b>	<b>- 41.440,64</b>					
Receita a vista	-	128.653,80	135.086,49	141.840,81	148.932,86	156.379,50
Receita a prazo 30	-	58.479,00	61.402,95	64.473,10	67.696,75	71.081,59
Receita a prazo 60	-	23.391,60	24.561,18	25.789,24	27.078,70	28.432,64
Receita a prazo 90	-	23.391,60	24.561,18	25.789,24	27.078,70	28.432,64
<b>Total receita</b>	<b>-</b>	<b>233.916,00</b>	<b>245.611,80</b>	<b>257.892,39</b>	<b>270.787,01</b>	<b>284.326,36</b>
Mão de obra + encargos	-	36.315,84	38.131,63	40.038,21	42.040,12	44.142,13
Pró-labore	-	33.300,00	34.965,00	36.713,25	38.548,91	40.476,36
Água	-	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51
Luz	-	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Telefone	-	780,00	819,00	859,95	902,95	948,09
Contador	-	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Despesas com veículos	-	1.680,00	1.764,00	1.852,20	1.944,81	2.042,05
Material de expediente	-	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Aluguel	-	10.800,00	11.340,00	11.907,00	12.502,35	13.127,47
Propaganda e Publicidade	-	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Depreciação	-	1.789,44	1.789,44	1.789,44	1.789,44	1.789,44
Manutenção e limpeza	-	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Despesas de Viagem	-	2.760,00	2.898,00	3.042,90	3.195,05	3.354,80
Serviços de terceiros	-	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Internet	-	948,00	948,00	948,00	948,00	948,00
<b>Total Custos Fixos</b>	<b>-</b>	<b>96.473,28</b>	<b>101.160,07</b>	<b>106.081,20</b>	<b>111.248,39</b>	<b>116.673,94</b>
Materiais Diretos	-	98.462,40	103.385,52	108.554,80	113.982,54	119.681,66
Frete	-	1.776,00	1.864,80	1.958,04	2.055,94	2.158,74
MOD	-	36.315,84	38.131,63	40.038,21	42.040,12	44.142,13
<b>Total Custos Variáveis</b>	<b>-</b>	<b>136.554,24</b>	<b>143.381,95</b>	<b>150.551,05</b>	<b>158.078,60</b>	<b>165.982,53</b>
<b>Saldo do período</b>	<b>- 41.440,64</b>	<b>888,48</b>	<b>1.069,78</b>	<b>1.260,14</b>	<b>1.460,02</b>	<b>1.669,89</b>
Depreciação	-	1.789,44	1.789,44	1.789,44	1.789,44	1.789,44
Saldo de caixa inicial	-	20.744,64	23.422,56	26.281,78	29.331,35	32.580,81
<b>Fluxo líquido de caixa</b>	<b>- 41.440,64</b>	<b>23.422,56</b>	<b>26.281,78</b>	<b>29.331,35</b>	<b>32.580,81</b>	<b>36.040,14</b>

Fonte: Autora



**TABELA 18 - Taxa mínima de atratividade**

Taxa livre de risco (poupança)	6,00%
Risco do ramo	5,00%
Prêmio de risco do Investidor	1,50%
<b>TMA</b>	<b>12,50%</b>

Fonte: Autora

**TABELA 19 - Indicadores**

VPL	-R\$ 37.082,44
IBC	0,4704
Payback	391 meses
TIR	-39%

Fonte: Autora

#### 4.3.1. Análise dos dados

A análise de um projeto exige a consideração e avaliação de vários fatores, que juntos auxiliarão na tomada de decisão. A partir desse pressuposto iniciou-se a análise do mercado, o qual não é restrito e há muito a ser trabalhado e investido.

A proximidade de escolas e creches aumentam as chances do negócio ser frequentado pelo público-alvo, o qual está disposto a pagar por um produto de qualidade e que ofereça segurança à sua família. A renda média da população em Curitiba é atrativa, bem como a da região escolhida.

Outro fator positivo é o acesso à internet quase na sua totalidade das pessoas entrevistadas, o que facilita a interação com o cliente e a aplicação de esforços para fidelizar e atrair clientes potenciais.

A ação da concorrência poderia dificultar um pouco no início o cumprimento das metas de vendas. Pelas características levantadas, eles possuem certa experiência, diversificação dos produtos, os maiores possuem customização dos produtos. Todavia, cada qual possui no mínimo um ponto negativo, o que poderá ser avaliado e trabalhado para não existir, mas nem por isso o foco ficaria concentrado nos defeitos alheios e sim nos próprios pontos positivos a fim de eles se tornarem referência no mercado.

O custo de produção, no caso a mão de obra, dos móveis não é caro, mas sim a matéria-prima. Os fornecedores elencados são atuantes há bastante tempo no mercado e possuem políticas parecidas de vendas. No entanto, uma diferença no preço das chapas foi verificada. Daí surge a necessidade de buscar novos

fornecedores e pesquisar preços para compras em escala ou até em outros municípios ou estados. Dessa maneira, pode-se ganhar uma redução do custo unitário pela quantidade, otimizando os lucros.

No levantamento dos dados exigidos para o investimento na produção dos móveis e acessórios para quartos infantis, foram identificadas as necessidades: gastos na ordem de R\$12.526,00 para aquisição de maquinários e ferramentas básicas para produção; investimento pré-operacional no montante de R\$8.170,00 composto pelas despesas de legalização do negócio, divulgação e pesquisas, adaptação do imóvel; gastos com custo fixo de R\$8.039,44 mensais; compra de matéria prima para produção no primeiro mês de R\$8.205,20 e o montante de R\$4.500,00 referente a reserva de capital para suporte de vendas a prazo.

O total do investimento inicial encontrado para o projeto seria de R\$41.440,64. Do valor obtido, os custos fixos, no início do levantamento, se apresentaram um tanto quanto elevados, bem como a aquisição de matéria prima. Estes valores devem ser compensados com uma forte dispensação de esforços nas vendas para compensar as despesas.

Para as projeções foi utilizado o período de 5 anos para análise. No fluxo de caixa o primeiro ano apresenta saldo positivo de R\$888,48. Apesar de estar positivo o valor ainda é baixo e acaba por apresentar um prazo de retorno do investimento (*payback*) bem superior ao esperado, sendo igual há 32,6 anos, muito além da projeção de 5 anos.

Como o período era superior à projeção de cinco anos, para o cálculo do *payback* foi considerada a média dos saldos positivos, sendo R\$1.269,66, nos anos subsequentes. O uso da média traz mais riscos ao projeto. Caso não se confirme às expectativas de vendas e o resultado seja inferior, o prazo de recuperação do capital pode ser ainda maior.

Para encontrar o valor presente líquido do projeto (VPL) foi considerada a taxa de mínima atratividade (TMA) igual a 12,87% a.a. A taxa foi composta: pela taxa de 5% para suprir os riscos do negócio; pela taxa anual da poupança, 6% a.a., referencial de rendimento de baixo risco e; taxa de 1,5% referente ao prêmio dado ao investidor pela aplicação do recurso.

Com a TMA igual a 12,5% a.a. foi encontrado um VPL negativo de R\$37.082,44, representando a incapacidade de remuneração do capital investido a

tal taxa. Diante ao valor presente encontrado, os demais indicadores também são negativos e refletem uma baixa atratividade do projeto.

Já com o VPL negativo é possível determinar a inviabilidade do negócio, mesmo assim foram calculados os demais índices.

O índice benefício custo (IBC) que representa a efetividade na utilização de cada unidade monetária investida, devendo o índice ser maior do que um, no caso do projeto ficou em 0,4704. A taxa interna de retorno, que possui as funções de avaliar a dimensão do retorno e a dimensão do risco, no estudo o percentual encontrado, assim como os demais indicadores, foi negativo, sendo (39%).

Ao final dessas evidências financeiras negativas pode-se constatar que houve falta de foco, ou seja, fabricação e venda ao consumidor final seriam dois fatores a serem tratados a parte. Não seria viável concorrer com grandes empresas que produzem em escala e que reduzem seu custo fabril.

Em um próximo estudo, a possibilidade de apenas fabricar móveis e revende-los a empresas e não ao consumidor final poderia ser considerada, e ainda, buscar um diferencial a ser tratado, seja em produtos ou em serviços será primordial para uma receptiva introdução e aceitação do mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abrir um novo negócio os empreendedores devem analisar todos os riscos, pesquisas mostram que a taxa de mortalidade na empresa brasileira é altíssima, muito por conta da falta de conhecimento do empreendedor no início da operação.

Pode-se concluir que um estudo de mercado mal feito e a falta de um planejamento financeiro antes do início das atividades influenciam muito no sucesso do negócio. Esta falta de planejamento e conhecimento do mercado, onde o empreendedor investe tempo e dinheiro, não permite a visão clara da rentabilidade do negócio, podendo o investidor se deparar com despesas muito maiores e receitas muito menores, ou seja, a inviabilidade do projeto.

Uma análise de viabilidade deve ser realizada de forma confiável, e só assim poderá alertar o investidor quanto a possíveis dificuldades durante o desenvolvimento de um novo negócio e, com isto, auxiliar a tomar decisões rápidas de ir em frente ou abandonar a ideia.

A realização do estudo de caso, a coleta de dados e a construção do plano de negócio permitiram à pesquisadora chegar ao conjunto de conclusões, a seguir apresentadas, em atendimento aos objetivos propostos no início da pesquisa.

Na elaboração do plano de negócio foram identificadas algumas qualidades do mercado, o qual revelou algumas características positivas como localização, potencial de compra e visibilidade do negócio.

Todavia, ao que se refere à verificação de atratividade financeira do negócio as características acima não foram suficientes para alavancar o projeto. Todos os indicadores de viabilidade se mostraram pessimistas no período projetado de cinco anos. O prazo de retorno muito dilatado, em um ambiente altamente dinâmico como o atual, demonstra que o projeto tem uma baixa atratividade.

Quanto à obtenção do valor presente líquido (VPL), primeiramente foi estimada a taxa de mínima atratividade (TMA), no caso a taxa esperada ficou em 12,5%. Com sua utilização foi encontrado um VPL negativo, representando a incapacidade de o projeto remunerar o capital investido.

Em função do valor negativo do VPL já significar a inviabilidade do negócio, todos os demais índices que formam a análise, o índice benefício custo e a taxa interna de retorno ficam sem função comparativa.

Assim exposto, a importância da elaboração do plano de negócio ficou evidente ao analisar os resultados obtidos. Com ele foi possível visualizar o horizonte do projeto, o ambiente, as dificuldades e os riscos inerentes à ideia de abertura de empresa no segmento de móveis e artigos infantis.

A conclusão final foi que a ideia que, enquanto projeto técnico, aparentava ser uma boa oportunidade de negócio ao se avaliar mais profundamente revelou-se inviável financeiramente. O valor do investimento caso fosse aplicado à simples taxa de rendimento da poupança, ao período de cinco anos, geraria um retorno superior, sem o risco que um projeto fabril envolve.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. Ver. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

FREZZATTI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Hbra, 2004.

IBGE: Pesquisa sobre indicadores demográficos. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> >. Acesso em: 01/05/2012.

KASSAI, Roberto et al. **Retorno de Investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LUNKES, Rogerio J. **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e perspectivas**, 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zorato e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE: Pesquisa **sobre Empreendedorismo: Global Entrepreneurship Monitor - GEM/2006**. Disponível em < [http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL\\_INTERNET/BEMPR\\_INDEX/BEMPR\\_ARTIGO?\\_dad=portal&\\_boletim=13&\\_filtro=239&\\_artigo=4614](http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/BEMPR_INDEX/BEMPR_ARTIGO?_dad=portal&_boletim=13&_filtro=239&_artigo=4614) >. Acesso em: 11/06/2011.

SEBRAE: **Manual Jovem Empreendedor**. Disponível em < [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/A870285A676E3A598325729E004E3192/\\$File/Manual%20CJE.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/A870285A676E3A598325729E004E3192/$File/Manual%20CJE.pdf) >. Acesso em 11/06/2011.

SEBRAE: **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em <  
<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>>. Acesso em: 11/06/2011.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHUMPETER, Joseph A. **The creative response in economic history**. Journal of Economic History, p.149-159, Nov. 1947.

TAVARES, M. C. Orçamento estratégico. São Paulo: Harbra, 1991.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

**APÊNDICES**

## Questionário

Sexo entrevistado:

 M  F

1. O Sr.(a) mora na região do Xaxim?

 Sim Não. Onde \_\_\_\_\_

2. O Sr.(a) é casado?

 Sim Não

3. Qual sua faixa etária?

 até 20 anos entre 20 e 30 anos entre 31 e 40 anos mais de 40 anos

4. Possui filhos? Quantos?

 Sim. \_\_\_\_\_ Não

5. Qual a faixa etária dos seus filhos?

 entre 0 e 1 entre 1 e 2 entre 2 e 3 mais de 3

6. Qual sua faixa salarial?

 até R\$1.000 entre R\$1.001 e R\$2.000 entre R\$2.001 e R\$3.000 mais de R\$3.000

7. Possui acesso à internet?

 Sim Não

8. O Sr.(a) acha que os móveis de bebês oferecem bom acabamento e segurança?

 Sim Não

9. O Sr.(a) acha importante que os móveis estejam dentro das normas da ABMT?

 Sim Não



Indiferente

10. Quais critérios são levados em consideração na hora da compra? Favor elencar de 1 a 5, sendo 1 para menos importante e 5 para mais importante.

- Segurança
- Qualidade
- Prazo de entrega
- Preço
- Acabamento e Design

11. Pagaria mais para obter um produto diferenciado com qualidade e segurança?

- Sim
- Não

12. Hoje o sr.(a) encontra com facilidade móveis e acessórios para bebês na região?

- Sim
- Não

13. Na sua opinião qual é a empresa/marca mais lembrada para compra de móveis e artigos infantis?

---

---

14. Há alguma reclamação ou sugestão sobre os móveis comercializados no mercado?

---

---

15. Gostaria de registrar alguma observação a respeito deste segmento/produtos?

---

---

## APÊNDICE I: Pesquisa junto aos clientes

Questões	Respostas
Sexo entrevistado:	75% F 25% M
1. O Sr.(a) mora na região do Xaxim?	75% Sim 25% Não
2. O Sr.(a) é casado?	81% Sim 19% Não
3. Qual sua faixa etária?	17% até 20 anos 53% entre 20 e 30 anos 21% entre 31 e 40 anos 9% mais de 40 anos
4. Possui filhos? Quantos?	31% Não 69% Sim 37% 1 44% 1 a 2 19% Mais de 3
5. Qual a faixa etária dos seus filhos?	32% entre 0 e 1 28% entre 1 e 2 16% entre 2 e 3 24% mais de 3
6. Qual sua faixa salarial?	11% até R\$1.000 27% entre R\$1.001 e R\$2.000 39% entre R\$2.001 e R\$3.000 33% mais de R\$3.000
7. Possui acesso à internet?	94% Sim 6% Não
8. O Sr.(a) acha que os móveis de bebês oferecem bom acabamento e segurança?	46% Sim 54% Não
9. O Sr.(a) acha importante que os móveis estejam dentro das normas da ABMT?	44% Sim 24% Não 32% Indiferente
10. Quais critérios são levados em consideração na hora da compra? Favor elencar de 1 a 5, sendo 1 para menos importante e 5 para mais importante.	Segurança 24% Qualidade 35% Prazo de entrega 15% Preço 7% Acabamento e Design 19%
11. Pagaria mais para obter um produto diferenciado com qualidade e segurança?	57% Sim 43% Não
12. Hoje o sr.(a) encontra com facilidade móveis e acessórios para bebês na região?	53% Sim 47% Não
13. Na sua opinião qual é a empresa/marca mais lembrada para compra de móveis e artigos infantis?	63% Xiquita 19% Pirulito 13% Bebê.com 5% Outros

Fonte: Autora