

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THIAGO LUIZ MENDES

**ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CLUBE DE ASSINATURA
DE LIVROS INFANTIS NO BRASIL**

CURITIBA

2016

THIAGO LUIZ MENDES

ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CLUBE DE ASSINATURA
DE LIVROS INFANTIS NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito à obtenção
do grau de mestre, no curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas
na Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA

2016

RESUMO

O plano de negócio apresentado a seguir pretende demonstrar como é possível oferecer um clube de assinatura de livros infantis para população do Brasil, visando apoiar pais e responsáveis por crianças no desenvolvimento intelectual e também gerar o hábito de leitura nos pequenos cidadãos, bem como gerar crescimento e lucratividade para o empreendimento.

O trabalho se inicia com uma análise mercadológica, analisando o mercado consumidor, fornecedor e concorrente. Após são destacadas as estratégias de comercialização através do plano de marketing, assim como o plano operacional, ou seja, como se dará o funcionamento do empreendimento. Por fim, será mostrado o plano financeiro para evidenciar toda a projeção de investimentos, financiamento, custos e despesas.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Clube de Assinatura. Viabilidade do negócio. Estudo de mercado. Empreendimento.

ABSTRACT

The business plan presented on this document intended to evaluate the feasibility of a club of children's books signatures in Brazil. For the purpose of support parents and educators in developoing the Reading habit in children and generate profitability for the enterprise.

This research starts with market research, after marketing plan, operation flow, cash flow, and finally observing the viability to deploy the club in Brazil.

Key words: business plan; signatures club; reading habit; cash flow; market research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- TOTAL DE ALUNOS MATRICULADOS NA EDUCAÇÃO BÁSICA.....	19
FIGURA 2 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE NOVAS MATRÍCULAS	19
FIGURA 3 - TABELA DE PREÇOS CLUBE DO LIVRO KIDS.....	23
FIGURA 4 - ANÁLISE S.W.O.T	37

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - INVESTIMENTOS FIXOS	27
TABELA 2 - DESPESAS OPERACIONAIS	28
TABELA 3 - FLUXO DE CAIXA ANO 1.....	30
TABELA 4 - FLUXO DE CAIXA ANO 2.....	31
TABELA 5 - FLUXO DE CAIXA ANO 2.....	32
TABELA 6 - TIR.	34
TABELA 7 – ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA.	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 TEMA	10
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2 PROBLEMA	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	12
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 E-COMMERCE.....	13
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	14
3 PLANO DE NEGÓCIOS	17
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	17
3.2 VISÃO	18
3.3 MISSÃO	18
3.4 FORMA JURÍDICA	18
3.5 ANÁLISE DE MERCADO	18
3.6 MERCADO CONSUMIDOR	19
3.7 MERCADO CONCORRENTE.....	21
3.8 MERCADO FORNECEDOR	22
3.9 PLANO DE MARKETING	22
3.9.1 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	22
3.9.2 PREÇO.....	23
3.9.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS	25
3.9.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO	26
4 PLANO OPERACIONAL	26
4.1 CAPACIDADE INSTALADA.....	26
4.2 NECESSIDADE DE PESSOAL	26
5 PLANO FINANCEIRO	27
5.1 INVESTIMENTOS FIXOS.....	27
5.2 DESPESAS OPERACIONAIS	28
5.3 FLUXO DE CAIXA	30
6 INDICADORES DE VIABILIDADE	34

6.1 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)	34
6.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)	34
6.3 PAYBACK.....	36
6.4 PARECER FINANCEIRO FINAL.....	36
7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	37
7.1 ANÁLISE DA MATRIZ S.W.O.T	37
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	41

INTRODUÇÃO

O modelo de negócios a ser desenvolvido neste trabalho é sustentado por um tripé de bases que já estão bastante sólidas no Brasil, sendo a primeira delas a Internet, acessada cada dia por mais pessoas através de seus smartphones e computadores, e também permanecendo por mais tempo conectadas devido aos inúmeros hotspots e barateamento da transmissão de dados. A segunda base é o e-commerce, que também já está consolidado em seu modelo e tem crescido ano após ano, com novos formatos de compras e cada vez mais barato e seguro de operacionalizar. E a terceira base deste tripé são os clubes de assinatura, em que o cliente não precisa realizar uma nova compra do mesmo produto todos os meses, mas que a empresa contratada se encarrega de enviar o produto para o cliente procurando surpreendê-lo e através de uma estratégia de fidelização crescer com sua carteira de assinantes. No Brasil existem clubes de vários tipos, citando vinhos, cervejas, fraldas infantis, livros e outros produtos. Nos Estados Unidos este formato é mais antigo e mais consolidado, portando ainda há um caminho no Brasil para percorrer e crescer.

O serviço a ser estudado neste trabalho é o de clube de assinatura de livros infantis. Muitos são os pais que entendem a importância do hábito de leitura desde cedo para as crianças, mas que não sabem quais livros são indicados comprar para cada fase. Muitas vezes não tem tempo para comprar os livros em livrarias ou não dispõem de uma boa livraria na cidade. Para atender estas necessidades o clube do livro contará com uma Pedagoga que coordenará o serviço de curadoria dos livros infantis e enviará mensalmente os livros para os pequenos assinantes, e juntamente com o livro será enviada uma carta direcionada aos pais informando a razão pela qual o livro é bom para a idade em que o filho está.

A proposta é muito bonita e bem aceita pelos pais, portanto neste trabalho será criado o plano de negócios para validar se a proposta é viável financeiramente para ser aplicada no Brasil.

1 TEMA

O presente trabalho visa estudar a viabilidade da implementação de um clube de assinatura de livros infantis no Brasil.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Aplicação de um estudo para a elaboração de um plano de negócios, cujo ramo de negócios é na área de clube de assinaturas, especificamente na distribuição de livros infantis para o Brasil. O trabalho abrangerá o estudo demográfico, social, a análise de público-alvo, viabilidade econômica e a análise concorrencial do negócio.

1.2 PROBLEMA

Considerando o aumento do nível de escolaridade da população de classe média brasileira, esta parte da população reconhece a importância do hábito de leitura desde a infância e desejam que seus filhos adquiram este hábito. Porém na hora da compra os pais não sabem identificar quais livros são indicados para a idade de seus filhos. Também os pais que vivem nos grandes centros urbanos não dispõem muitas vezes de tempo para ir a uma livraria todos os meses comprar livros, e por fim famílias que residem em cidades pequenas não dispõem de boas livrarias para comprar livros de qualidade para os filhos.

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o setor de clube de assinaturas vem crescendo exponencialmente e conquistando o seu espaço como modelo de negócio. Em 2015 mais de mil empresas já estavam estabelecidas neste mercado e tinham previsão de faturar mais de 1 Bilhão de reais naquele ano, valor duas vezes maior que o faturamento de 2014. A Diretora Comercial da Glambox, Ana Flora Singer Jacobucci explica que são vários motivos pelos quais este mercado tem alavancado. O maior deles, talvez seja o fato de conseguir lidar bem com alguns dos maiores problemas do comércio eletrônico nacional: a fidelidade dos compradores. Em geral, os clubes possuem consumidores bastante fiéis, que se comunicam fortemente com a marca por meio das redes sociais e fornecem feedback em todo instante. Contribuindo para a melhoria do serviço.

Também é possível elencar vantagens como a previsibilidade de estoque e de lucro. Além de uma receita linear, o que garante mais liberdade para planejar os investimentos. Em momentos de crise, os clubes também são os que sofrem menos, já que os assinantes não precisam refazer suas escolhas para adquirir novos produtos - nos contratam porque esperam que façamos isso por ele. Outra constatação importante é que o comportamento tradicional de ir ao supermercado ou às lojas físicas vem declinando. Enquanto as compras pela web aumentam ano após ano. Segundo estudos realizados pelo instituto Nielsen, o brasileiro vem diminuindo as idas aos pontos de venda gradativamente. Entre os motivos estão a crise, obviamente, mas também a praticidade que as novas plataformas trouxeram à sociedade ao possibilitar o consumo sem a necessidade de sair de casa.

Isso comprova a tendência de o público confiar cada vez mais em empresas que apresentem novidades, com qualidade e credibilidade. De olho nisso, muitas companhias de e-commerce já começaram a se adequar à nova realidade do mercado. Conforme a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, ABComm, 40% das lojas virtuais terão algum tipo de serviço por assinatura até o final de 2015. Num país com 200 milhões de habitantes e, aproximadamente, 90 milhões de usuários conectados à rede, pode-se calcular uma base de mais de 100 milhões de clientes em potencial.

Evidentemente, uma grande oportunidade ainda a ser explorada. O cenário bastante empolgante, obviamente, exige preparo tecnológico e de gestão. Afinal, o clube de assinatura deve proporcionar uma experiência positiva ao assinante e fazer por ele aquilo que mais se espera nesse tipo de negócio: surpreender. (clienteSA, 2015)

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Identificar a possibilidade e viabilidade da implantação de um clube de assinaturas de livros infantis no Brasil.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar o potencial do Brasil para a implantação de um clube de assinatura de livros infantis.
- Definir o modelo do negócio e os serviços oferecidos.
- Caracterizar a análise mercadológica a fim de descrever o público-alvo, mercado consumidor, análise SWOT e a análise da concorrência.
- Descrever os aspectos operacionais, administrativos, de pessoas e financeiro da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 E-COMMERCE

Em 1979, aproximadamente 30 anos após a criação da internet, o inglês Michael Aldrich criou o primeiro sistema que realizava transações online entre empresas e consumidores. Mas foi por volta de 1990, com a difusão da internet e criação dos primeiros navegadores que o comércio eletrônico passou a funcionar nos moldes que conhecemos atualmente.

De acordo com os autores Reedy, Schullo e Zimmerman (2001), o comércio eletrônico é a transação de negócios ou de comunicações através da rede mundial e computadores, tendo a compra e a venda de produtos e serviços como finalidade principal. No comércio eletrônico inicialmente eram vendidos bens mais simples e de valor tangível, como livros e CDs. Atualmente são comercializados também pela internet bens luxuosos, imóveis e até produtos que antes eram vistos como incompatíveis com este canal, como roupas e perfumes.

A internet é a plataforma base que permite que qualquer pessoa conectada a ela tenha acesso a uma loja virtual para pesquisar o preço de um produto, e também que possa obter informações em diversos canais sobre a experiência de uso deste produto por outras pessoas, algumas vezes por especialistas que tornarão a experiência de compra mais rica em informações e opções.

Devido a esta grande possibilidade de conexões, o comércio eletrônico tem oferecido aos consumidores uma gama cada vez maior de produtos e formas de realizar as compras, fazendo com que o número de usuários cresça formando um ciclo de quanto maior o número de opções mais usuários utilizarão este tipo de comércio, e quanto maior o número de usuários mais opções serão oferecidas.

Comprovando este fato a E-bit, empresa que realiza certificação digital, divulgou dados sobre o comércio eletrônico no Brasil, informando que de 2014 para 2015 houve um acréscimo de 20% no volume de vendas por esta modalidade, alcançando um volume de 43 Bilhões de reais, em aproximadamente 103,4 milhões de pedidos. Em 2014, 51,5 milhões de pessoas consumiram através da internet, realizando em média 2 compras por ano. Um aspecto importante para o crescimento do comércio eletrônico é o aumento do acesso à internet por consumidores das classes mais baixas. Este aumento de usuários se dá pela mudança no formato de acesso a rede, até meados de 2009~2010 era necessário um computador com acesso a internet, formato custoso para a maior parte da população brasileira, contudo com o avanço dos Smartphones mesmo a

população de mais baixa renda pôde obter acesso a rede, e também a população dos níveis mais elevados podem permanecer mais tempo online. De fato estar online durante as 24 horas do dia tem se tornado cada vez mais comum para as pessoas no tempo presente.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O primeiro passo após a tomada de decisão por explorar uma oportunidade de negócio é o desenvolvimento do plano de negócios, considerado a principal ferramenta de análise de viabilidade para o empreendedor. Através do plano de negócio é possível visualizar de forma estruturada a viabilidade de um negócio do ponto de vista da estratégia, da gestão financeira, das operações e do mercado. O plano de negócios descreve o modelo operacional da empresa, identifica as ameaças e oportunidades do mercado, como se dá o relacionamento com fornecedores, bem como os pontos fortes e fracos da empresa que está sendo estudada, a fim de fornecer ao empreendedor uma análise o mais próxima possível do cenário que a nova empresa estará presente. Desta forma é possível evitar que a empresa seja iniciada com conceitos e expectativas equivocadas, poupando do empreendedor desperdício de tempo e de dinheiro.

Ao término do desenvolvimento do plano de negócios, será possível prever o montante de investimento para curto e longo prazo, bem como a expectativa de retorno sobre o investimento.

Segundo Dornelas (2003), o plano de negócios passou a ser mais utilizado na década de 90, com o advento das empresas “.com”, pois se tratavam de investimentos de alto risco. O plano de negócios constitui um documento que permite aos investidores visualizar o planejamento do novo negócio.

O plano de negócios deve ser composto pelo menos de 8 seções, sendo:

1. Sumário Executivo

Deve conter os pontos principais e mais interessantes do plano, como quem é o empreendedor, qual a estratégia/visão/missão, qual o mercado e vantagens competitivas.

2. Descrição da empresa

Sumário da empresa, o modelo de negócio, a natureza, a história,

localização e objetivos.

3. Produtos e Serviços

Descrição do que será fornecido pela empresa, características, forma de uso, especificações e estágio de evolução.

4. Estrutura Organizacional

Como a empresa está organizada internamente, número de funcionários e perfil do profissional.

5. Plano de Marketing

Descrição do mercado, das tendências, distribuição e divulgação dos produtos, preços, forma de comercialização e vantagens competitivas.

6. Plano Operacional

Descreve a cadeia de suprimentos, capacidade logística e produtiva, o fluxo operacional e controle de qualidade.

7. Estrutura de Capitalização

Quem faz parte da sociedade, como a empresa remunera seus sócios e colaboradores, necessidades de capital de terceiro.

8. Plano Financeiro

Fluxo de caixa, análise de investimento, projeções e balanços, indicadores, de que forma a empresa se comportará ao longo do tempo.

O plano de negócios deve ser construído com foco no público que irá utilizá-lo, pois apesar de ser uma ferramenta de diagnóstico e estruturação de projeto, a abordagem poderá ser dirigida para o empreendedor que está avaliando a viabilidade de um empreendimento; ou para os sócios definirem melhor os papéis e estratégias; para um grupo de investidores interessados em adquirir sociedade; para obter empréstimos em instituições financeiras.

O plano de negócios é uma ferramenta que sofre alterações constantes, de acordo com a variação do mercado e com as percepções do empreendedor.

Comete um grande erro aquele que segue o plano de negócios a risca sem reavaliá-lo constantemente. Para evitar que o plano de negócios se afaste da realidade do empreendimento existem algumas ferramentas que devem ser usadas em sua implementação. Citando:

- Análise SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats), que de acordo com Porter (2005), permite mapear e demonstrar detalhadamente elementos que identificam os pontos fortes e fracos, as oportunidades de melhoria e as ameaças do negócio, ajudando a caracterizar o ambiente organizacional e apoiar a tomada de decisões para futuras ações.
- BSC - Balanced Scorecard: BSC - Balanced Scorecard é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.
- Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que é essencial para a boa administração. Por meio da análise do ambiente de uma organização, é possível se fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão.

Conforme descrito por Wildauer (2011), com o plano de negócios desenvolvido e finalizado, o empreendedor terá um documento que permitirá analisar a viabilidade do seu empreendimento. Este documento também será útil aos investidores da organização, que ao lerem o plano de negócios também poderão avaliar os riscos que estarão assumindo ao investir no empreendimento em questão.

Com o plano de negócios concluído o empreendedor poderá visualizar o planejamento nos aspectos técnicos, operacionais, financeiros e de mercado a fim de iniciar seu empreendimento. E com o empreendimento já desenvolvido poderá avaliar a evolução de seu negócio, através de indicadores de desempenho que o ajudarão a fortalecer as decisões corretas e corrigir as decisões equivocadas.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem por objetivo verificar a viabilidade de implementação de um clube de livros infantis. Será oferecido aos clientes uma curadoria de livros e os pais receberão em casa livros de qualidade e com profundidade pedagógica em que o conteúdo e a forma seja adequada para a idade das crianças. Também será oferecido o serviço de consultoria pedagógica, em que a pedagoga da empresa enviará no kit com os livros uma carta com informações sobre o desenvolvimento intelectual das crianças a fim de orientar os pais na criação e educação de seus filhos. A empresa será focada em prover aos pais ferramentas que estimulem nos filhos o hábito de leitura e desenvolvimento intelectual, inicialmente trabalhando com livros nacionais exclusivamente, e posteriormente com livros bilíngues e jogos educativos.

Por se tratar de um Clube, as crianças serão incentivadas a interagir com a empresa através do site enviando desenhos sobre os livros lidos, e outras ações que gerem integração entre as crianças, os pais e o clube.

O Clube não terá um local físico para integração dos assinantes, bem como todo o relacionamento, desde a venda até posterior comunicação será no ambiente virtual da Internet através de página WEB.

A empresa que se chamará “CLUBE DO LIVRO KIDS”, demonstrará seu diferencial competitivo ao se especializar no trabalho com livros infantis, com profissionais da educação envolvidos no processo de curadoria e relacionamento com os pais.

Nas próximas páginas será possível conhecer a análise de mercado, o plano de marketing, o plano operacional, o plano financeiro, e por fim a avaliação estratégica.

3.2 MISSÃO

Propagar a experiência da leitura como fundamental ao desenvolvimento infantil.

3.3 VISÃO

Ser reconhecidos como um clube de assinatura para crianças que gera resultado de valor para as famílias.

3.4 FORMA JURÍDICA

O CLUBE DO LIVRO KIDS é uma Empresa constituída sobre o regime de Micro Empresa, ou seja, com receita bruta inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e optante do recolhimento unificado de tributos Simples Nacional.

3.5 ANÁLISE DE MERCADO

No plano de negócios deve constar a análise de mercado. Este estudo permite compreender os 3 atores principais que afetam a todos os negócios, sendo eles os fornecedores, os concorrentes e principalmente os consumidores.

Entender quais são os fornecedores existentes no mercado, a política de compra, diferença entre eles, identificar a existência de um monopólio ou favorecimento a grandes empresas, analisar quais fornecedores serão mais aderentes ao objeto do plano de negócios que está sendo elaborado. Aspectos comerciais como quantidades mínimas de compras, forma de pagamento, custos de transporte, são exemplos de fatores a serem pesquisados para constar no plano de negócios.

Identificar os principais concorrentes, o Market-share de cada um, forças e fraquezas destes concorrentes perante o novo negócio, público de consumidores que eles atingem, e quais não atingem com qualidade, a fim de identificar se há um espaço para o diferencial competitivo que está sendo proposta para o novo negócio, evitando de entrar em um mercado já saturado e com pouco espaço para crescimento.

E principalmente mapear o perfil dos consumidores. Conhecer a demografia dos clientes, como faixa etária, renda mensal, escolaridade, distribuição étnica, e outras informações que sejam relevantes para o negócio que está sendo estudado. Identificar as características comuns do grupo de pessoas dispostas a pagar pelo serviço ou produto preterindo as opções já existentes no mercado.

Com base no levantamento realizado para estes 3 atores será possível definir a política de preços, canais de distribuição, e até mesmo diferenciais competitivos a serem enfatizados e desenvolvidos para viabilizar o negócio com longevidade.

3.6 MERCADO CONSUMIDOR

O CLUBE DO LIVRO KIDS tem por objetivo apoiar os pais na escolha do livro ideal para os filhos, atendendo a necessidade de apoiá-los no desenvolvimento do hábito de leitura das crianças, e também oferecer livros lançamentos e de qualidade a cidades que não tem uma boa livraria.

Assim o público alvo tem como principal característica o reconhecimento da importância do desenvolvimento do hábito de leitura para as crianças. Outra característica importante é a classe social, que deve ser das classes A e B (famílias com renda de pelo menos 10 salários mínimos), devido a opção do clube do livro de trabalhar apenas com lançamentos e livros de alta qualidade de produção.

Segundo o Censo realizado pelo Ministério da Educação em 2009 dos 49 milhões de alunos matriculados na educação básica no Brasil, 9 milhões estão matriculados em instituições privadas. Tomaremos este grupo como potenciais clientes do clube de assinaturas.

FIGURA 1- TOTAL DE ALUNOS MATRICULADOS NA EDUCAÇÃO BÁSICA

**Número de matrículas na educação básica por dependência administrativa
Brasil - 2008/2014**

Ano	Matrícula na educação básica							Privada	%
	Total geral	Pública			Federal	Estadual	Municipal		
		Total	%						
2008	53.232.868	46.131.825	86,7	197.532	21.433.441	24.500.852	7.101.043	13,3	
2010	51.549.889	43.989.507	85,3	235.108	20.031.988	23.722.411	7.560.382	14,7	
2012	50.545.050	42.222.831	83,5	276.436	18.721.916	23.224.479	8.322.219	16,5	
2014	49.771.371	40.680.590	81,7	296.745	17.294.357	23.089.488	9.090.781	18,3	
Δ% 2008/2014	-6,5	-11,8		50,2	-19,3	-5,8	28,0		

Fonte: MEC/Inep/Deed

Nota: 1) Não inclui matrículas em turmas de atendimento complementar e atendimento educacional especializado (AEE).

FONTE: Censo do MEC 11-02-2015

Também podemos verificar que apesar da taxa de natalidade estar diminuindo no Brasil, o número de crianças matriculadas na escola é crescente, em dados analisados de 2008 a 2014, conforme demonstrado no gráfico da FIGURA 2 abaixo:

FIGURA 2 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE NOVAS MATRÍCULAS

Evolução do número de matrículas na pré-escola - Brasil - 2008/2014

Agregação	Ano				Δ% 2008/2014
	2008	2010	2012	2014	
Total	4.967.525	4.692.045	4.754.721	4.964.015	-0,1
Urbana	4.185.733	3.960.043	4.038.876	4.251.388	1,6
Rural	781.792	732.002	715.845	712.627	-8,8
Pública	3.849.829	3.573.764	3.579.074	3.703.486	-3,8
Federal	1.117	1.189	1.309	1.300	16,4
Estadual	105.181	63.994	51.392	51.010	-51,5
Municipal	3.743.531	3.508.581	3.526.373	3.651.176	-2,5
Privada	1.117.696	1.118.281	1.175.647	1.260.529	12,8

Fonte: MEC/Inep/Deed.

FONTE: Censo do MEC 11-02-2015

Aspectos demográficos: Classe A e B (Rendimento familiar acima de 10 salários mínimos), entre 20 e 70 anos, gênero feminino e masculino, com filhos, enteados ou netos.

Aspectos comportamentais: o cliente do Clube do Livro Kids tem a percepção da importância do hábito da leitura, sendo ele um leitor habitual ou pessoa que reconhece a importância mesmo não sendo um leitor habitual, ou seja, que deseja que o filho adquira esta habilidade.

3.7 MERCADO CONCORRENTE

Atualmente no Brasil existem poucas empresas oferecendo produto similares, o que é uma oportunidade para o Clube do Livro Kids se destacar com o serviço de curadoria de livros. Para a análise concorrencial, foram identificados os concorrentes abaixo:

Clube do livro LEITURINHA

Líderes no segmento de clube de livros infantis, lançado em Maio de 2014 já tem o clube bastante desenvolvido. Trabalham com assinatura de livros físicos e livros digitais, e somando os dois modais divulgam um portfólio de 13 mil assinantes.

Os preços dos pacotes são bastante competitivos, porém os planos exigem um período mínimo de assinatura obrigatória. Estão sediados na cidade de Poços de Caldas – MG, contam com 18 funcionários e tiveram um investimento inicial de R\$ 900 mil reais. O faturamento no ano de 2015 foi de 2,2 milhões de reais.

Expresso Letrinhas

Este clube pertence a editora Companhia das Letras, que é um agrupamento de 9 outras editoras. Oferece apenas 1 plano com valor similar aos demais clubes, entregando mensalmente 2 livros selecionados para a idade do assinante.

Petite Book

Trabalham com faixa etária de 0 a 6 anos, o clube do livro surgiu como uma extensão de outro clube de assinaturas chamado Petite Box, em que produtos para cuidado de bebês eram entregues mensalmente aos assinantes. Conforme os bebês crescem os assinantes migram do clube Petite Box para o Petite Book.

Booxs

Já estão no mercado a mais de quinze anos oferecendo o clube de assinaturas para crianças, trabalham com o diferencial de frete grátis e preço de assinatura similar aos demais clubes, porém a qualidade dos livros entregues são inferiores no que diz respeito ao acabamento dos livros e não trabalham com

lançamentos.

3.8 MERCADO FORNECEDOR

O mercado fornecedor é formado pelas empresas que irão fornecer os itens que compõem o produto final, considerando o produto final não apenas o kit a ser entregue para os assinantes, mas também o canal de comunicação entre a empresa e os clientes, do ponto de venda ao faturamento da compra.

Para o Clube de assinaturas os fornecedores são divididos em 3 grupos:

- a) Fornecedores de Internet – a plataforma de vendas é online, então é necessário contratar um design de website, provedor de hospedagem, gateway de pagamentos, certificado de segurança, operador de cartão de crédito
- b) Fornecedores de Livros – o principal negócio é o envio de livros infantis, então ter editoras parceiras que permitam comprar com mais prazo ou desconto, e que sejam especializadas no segmento de livros infantis tornam-se um importante diferencial competitivo
- c) Fornecedores de Marketing – ilustradores para criar a publicidade, gráficas para imprimir o material de divulgação e canais de distribuição de propaganda

O agrupamento dos serviços prestados pelos fornecedores citados acima produzirá o serviço prestado pelo Clube do Livro aos clientes. Definir fornecedores chave é importante para dar segurança à operação e reduzir o esforço operacional, porém o desenvolvimento de novos fornecedores também é de suma importância para diminuir a dependência do negócio com fornecedores específicos.

3.9 PLANO DE MARKETING

3.9.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

O Clube do Livro Kids oferecerá a seus clientes um conjunto de produto e

serviço cujo valor percebido pelos assinantes será de carinho e orgulho por inserir o filho no Clube.

O produto a ser oferecido são livros de qualidade, sempre lançamentos e com acabamento premium, entregues na casa do cliente em um Kit que desperta a curiosidade e a emoção das crianças. O valor da assinatura corresponde ao valor do livro a livraria.

O serviço a ser oferecido é a curadoria dos livros que será realizada por professores sob a supervisão de uma profissional doutora em pedagogia, assim os livros enviados serão adequados a idade de cada assinante, suprimindo a dificuldade dos pais em comprar o livro correto em uma livraria. Juntamente com o livro a pedagoga irá enviar aos pais cartas com orientações pedagógicas para o desenvolvimento do hábito da leitura dos filhos.

A assinatura será feita através do site de internet www.clubedolivrokids.com.br, em que os pais escolherão o plano de assinatura e informarão o endereço de entrega, o nome e data de nascimento do filho.

Como diferencial em relação aos outros clubes não trabalharemos com um período mínimo obrigatório de adesão, a assinatura poderão ser cancelados a qualquer momento.

Os benefícios do Clube do Livro Kids serão:

- Curadoria dos livros realizada por profissionais experientes;
- Orientações pedagógicas para os pais através de cartas;
- Livros lançamentos e de qualidade premium;
- Kit será entregue na residência do assinante;
- O Kit será criado para criar uma nova emoção todos os meses;
- Uma nova cobrança será gerada mensalmente, diferente de uma compra parcelada, não onera limite do cartão de crédito do cliente

Os Valores a serem percebidos pelos pais:

- Engajamento das crianças com os livros
- Aumento do vocabulário dos filhos
- Aumento da relação afetiva dos pais com os filhos, obtidos através do tempo conjunto de leitura
- Orgulho dos pais por oferecer aos filhos um produto que trará benefícios para toda a vida

O Clube do Livro Kids é destinado ao público que reconhece a importância do hábito de leitura como fator fundamental ao desenvolvimento infantil. Público este disposto a pagar pela conveniência de receber em casa o livro adequado mais adequado para o seu filho.

3.9.2 PREÇO

Os preços praticados pelo Clube do Livro Kids são similares aos demais clubes já estabelecidos no mercado. São oferecidos 3 pacotes de assinaturas, descritos abaixo:

1 Livro por mês – principal pacote em que o assinante receberá em casa 1 livro mensalmente. O valor de mercado do livro corresponde ao valor da assinatura, procurando garantir que o assinante não pagará a mais pela assinatura em relação ao valor do livro nas livrarias.

2 Livros por mês – plano destinado aos pais com mais de 1 filho, em que na mesma assinatura poderá incluir 2 crianças de diferentes idades. Também tem sido utilizado por pais com 1 filho apenas que desejam receber os 2 livros.

1 Livro por Bimestre – plano mais econômico em que 1 livro é enviado a cada 2 meses, e o valor da assinatura é parcelado em 2 vezes.

FIGURA 3 - TABELA DE PREÇOS CLUBE DO LIVRO KIDS



A imagem mostra uma interface de seleção de planos para o Clube do Livro Kids. O título é "Selecione o seu Plano". Há três opções de planos em cartões laranja sobrepostos a uma foto de uma família sorrindo. Cada cartão contém o nome do plano, o preço mensal em reais, o número de livros recebidos e uma opção de "ASSINE JÁ" com uma seta para a direita.

Plano	Preço Mensal (R\$)	Benefício
1 Livro por mês	R\$39 ⁹⁰	Receba o Kit com 01 Livro Mensalmente
2 livros por mês	R\$64 ⁹⁰	Receba o Kit com 02 Livros Mensalmente
Bimestral	R\$21 ⁹⁰	Receba 01 livro a cada 2 meses

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após 1 ano de assinatura se houver reajuste do valor será comunicado ao cliente via email para optar pela continuidade ou não da assinatura.

O custo do frete será pago pelos assinantes, assim a empresa está definindo políticas a fim de reduzir este custo para os clientes. Para clientes residentes na mesma cidade da empresa será utilizada uma transportadora local, com custo reduzido, e para os clientes residentes em outra cidade o custo dos correios será subsidiado pelo Clube do Livro Kids.

3.9.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

Por atuar no ramo de comércio varejista, são inúmeras as possibilidades de estratégias promocionais. Neste plano de negócios iremos abordar algumas que deverão ser adotadas logo no primeiro ano de operação.

Divulgação em redes sociais

Por se tratar de um comércio eletrônico, a publicidade virtual deve ser priorizada, de modo que os potenciais clientes possam ser impactados com a publicidade e serem direcionados imediatamente ao site para realizar a assinatura.

Haverá um investimento fixo mensal neste tipo de publicidade, inclusive aproveitando das ferramentas existentes para mapear a demografia dos clientes que respondem aos anúncios publicitários.

Também faremos divulgação virtual específica em cidades menores em que o público tem menos opções de boas livrarias.

Divulgação em escolas e clubes – ação local

Procuraremos com as diretorias das escolas e clubes societários espaços para divulgar o clube de assinaturas, enviando contadores de histórias para despertar o interesse das crianças e dos pais pelo serviço. Nestas ações teremos equipe de prontidão para realizar as assinaturas in loco ou colher dados de potenciais clientes.

Criação de pontos de leitura

Em locais com grande fluxo de crianças, como consultórios pediátricos e

salões de cabelereiro infantil, iremos disponibilizar mini bibliotecas com a nossa identificação, a fim de que as crianças descubram os livros e os pais conheçam a nossa empresa.

3.9.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

Inicialmente buscar como clientes pessoas que residam na mesma cidade da sede do Clube do Livro Kids – Curitiba - PR, devido a facilidade de realizar a promoção local.

A segunda etapa será de intensificar a publicidade em cidades do interior do Paraná e Santa Catarina que não são abastecidas de boas livrarias.

Pela característica do e-commerce, poderemos atender o Brasil inteiro, embora as ações de marketing sejam focadas em locais específicos.

O Canal de venda será exclusivamente pelo site que pode ser acessado de qualquer computador ou dispositivo mobile (celular ou tablete).

4 PLANO OPERACIONAL

4.1 CAPACIDADE INSTALADA

O Clube do Livro Kids será sediado em um escritório virtual-compartilhado, uma vez que não há relacionamento pessoal com os clientes. Este escritório servirá para ser o endereço sede da empresa, e terá a disposição espaço para sala de reuniões a ser utilizada conforme a necessidade.

Também utilizará um depósito compartilhado para armazenar o estoque dos livros já adquiridos que serão enviados aos assinantes.

4.2 NECESSIDADE DE PESSOAL

O Clube do Livro Kids utilizará de recursos humanos para 3 atividades principais que estarão divididas em 3 diretorias, sendo:

a) Diretoria de Operação

Responsável pela montagem e envio dos kits aos assinantes, controle do estoque e curadoria dos livros.

b) Diretoria de Marketing

Responsável pela manutenção do site, comunicação e atendimento ao consumidor antes e depois da venda, desenvolvimento de parceiros.

c) Diretoria Financeira

Responsável pelo controle do fluxo de caixa, confirmação de recebimentos, controle de pagamentos a fornecedores.

Inicialmente cada sócio estará responsável por uma diretoria, cabendo a ele a decisão de contratar recursos necessários para gerir sua parte da operação. A diretoria de Operação é a que demanda maior número de pessoas, inclusive aumentando linearmente com o número de assinantes.

5 PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro deve estar alinhado com o objetivo estratégico da empresa. Apesar do Clube do Livro Kids ter uma missão social, é esperado obter lucro da operação para manter o projeto viável e remunerar as pessoas dedicadas ao projeto.

Assim as ações estratégicas devem considerar a missão da empresa e metas de alcance de novos assinantes, e também conciliar estas estratégias com o planejamento financeiro a fim de manter a empresa viável e saudável para continuar operando e crescendo.

5.1 INVESTIMENTOS

O capital aportado pelos sócios ao Clube do Livro será dividido em Investimento Fixo Capital de Giro.

O investimento Fixo é composto pelas despesas iniciais para montar a empresa, como máquinas e equipamentos. Estimar este valor é um dos primeiros passos de um plano financeiro. Mesmo que a empresa já exista, é importante realiza-lo para documentar o patrimônio da empresa.

O Capital de Giro diz respeito ao valor que a empresa possui. Inclui o caixa, valor do estoque, contas a receber e conta corrente bancária. Empresas em estágio inicial precisam cuidar para não investir todo o capital em Investimento Fixo, pois não terá liquidez para honrar os compromissos de curto prazo. Existem várias

formas de calcular o valor necessário para capital de Giro, para este estudo consideramos a soma das despesas fixas mensais para o período de 6 meses.

TABELA 1 - INVESTIMENTOS FIXOS

Discriminação	Valor
Aquisição de 3 computadores	5.500,00
Criação de Identidade Visual	4.200,00
Desenvolvimento Website	9.600,00
Desing Publicitário	2.600,00
Despesas gerais com abertura de empresa	4.500,00
Acessoria Jurídica	1.600,00
Contratação de Funcionário 1	4.000,00
Serviços Gráficos (embalagens, adesivos, panflet	7.400,00
Contratação de serviços para integrar o site com os meios de pagamento	2.800,00
Total de Investimento Inicial	42.200,00
Capital de Giro	
Folha de Pagamento	-
Manutenção de serviços virtuais (Gateway de pagamento, hospedagem servidor, domínio, SSL)	700,00
Estoque	18.200,00
Telefonia e Internet	360,00
Publicidade	1.200,00
Despesas escritório	1.397,00
Caixa e Conta Corrente	21.942,00
Total de Capital de Giro	43.799,00
Total dos Investimentos Operacionais	85.999,00
Valor total obtido através do aporte financeiro dos sócios	

FONTE: Elabora pelo autor (2016)

5.2 DESPESAS OPERACIONAIS

Para o estudo de viabilidade, e posteriormente para controle financeiro sobre a empresa é de extrema importância o conhecimento dos compromissos financeiros de curto, médio e longo prazo. A tabela de Despesas Operacionais permite a visualização do valor de saída financeira – pagamentos – que a empresa precisará realizar no período, a fim de garantir não haja falta ou sobra em excesso de recursos financeiros no caixa da empresa.

TABELA 2 - DESPESAS OPERACIONAIS

	01-2016	02-2016	03-2016	04-2016	01-2017	02-2017	03-2017	04-2017	01-2018	02-2018	03-2018	04-2018	2016	2017	2018
Folha de Pagamento	-	-	-	-	9.180,00	9.180,00	9.180,00	9.180,00	19.828,80	19.828,80	19.828,80	19.828,80	-	36.720,00	79.315,20
Serviços Virtuais	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.268,00	2.268,00	2.268,00	2.268,00	2.449,44	2.449,44	2.449,44	2.449,44	8.400,00	9.072,00	9.797,76
Telefonia e Internet	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.166,40	1.166,40	1.166,40	1.166,40	1.259,71	1.259,71	1.259,71	1.259,71	4.320,00	4.665,60	5.038,85
Publicidade	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.888,00	3.888,00	3.888,00	3.888,00	4.199,04	4.199,04	4.199,04	4.199,04	14.400,00	15.552,00	16.796,16
Despesas de escritório	4.191,00	4.191,00	4.191,00	4.191,00	4.526,28	4.526,28	4.526,28	4.526,28	4.888,38	4.888,38	4.888,38	4.888,38	16.764,00	18.105,12	19.553,53
Contabilidade	780,00	780,00	780,00	780,00	842,40	842,40	842,40	842,40	909,79	909,79	909,79	909,79	3.120,00	3.369,60	3.639,17
Taxas Bancárias	111,00	111,00	111,00	111,00	119,88	119,88	119,88	119,88	129,47	129,47	129,47	129,47	444,00	479,52	517,88
Imposto SIMPLES NACIONAL	658,36	658,36	658,36	658,36	1.855,35	1.855,35	1.855,35	1.855,35	4.174,09	4.174,09	4.174,09	4.174,09	2.633,44	7.421,40	16.696,36
TOTAL	12.520,36	12.520,36	12.520,36	12.520,36	23.846,31	23.846,31	23.846,31	23.846,31	37.838,73	37.838,73	37.838,73	37.838,73	50.081,44	95.385,24	151.354,91

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Folha de Pagamento: Inicialmente a empresa irá operar apenas com mão de obra dos sócios, que não serão remunerados até que a empresa tenha condições de distribuir lucro. A previsão para novas contratações é de uma nova admissão a cada ano, período esperado para que o número acumulado de assinaturas atinja múltiplos de 300. Valor pago aos funcionários de 2 Salários mínimos (nacional) + auxílio transporte. Este funcionário tem como principal atividade a montagem dos kits a serem enviados aos assinantes. Para a projeção dos próximos anos considerou-se o acréscimo de 8% para cada ano, representando o reajuste da inflação.

Serviços Virtuais: pagamento a fornecedores para manutenção da loja do clube de assinaturas. Para a projeção dos próximos anos considerou-se o acréscimo de 8% para cada ano, representando o reajuste da inflação.

Telefonia e Internet: pagamento a fornecedores de telefone fixo, celular e internet. Para a projeção dos próximos anos considerou-se o acréscimo de 8% para cada ano, representando o reajuste da inflação.

Publicidade: adotou-se um valor fixo mensal para ser investido com publicidade, valor atual de R\$ 1.200,00 (hum mil e duzentos reais). Este valor será corrigido anualmente em 8% também projetando a inflação.

Despesas de escritório: Custos referentes ao aluguel do espaço no escritório compartilhado, que envolve a infraestrutura para reuniões, local de trabalho, serviços de secretaria e limpeza. Este valor será corrigido anualmente em 8% também projetando a inflação.

Contabilidade: Serviço terceirizado com um profissional de contabilidade autônomo que realiza a assessoria necessária para manter os impostos pagos em dia.

Taxas Bancárias: valor correspondente a manutenção da conta corrente no banco. Também atualizado anualmente com a projeção da inflação em 8%.

Imposto SIMPLES NACIONAL: Consideramos alíquota de 4,0% enquanto

faturamento bruto anual inferior a R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais), e 5,47% para 2018, quando o faturamento será superior a este valor. No demonstrativo o valor está parcelado por trimestre.

5.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é o demonstrativo de entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período de tempo em uma empresa, ou seja, controla a movimentação financeira de uma organização.

Os principais objetivos do fluxo de caixa são:

- Identificar necessidade de financiamento;
- Controlar se a empresa está prosperando ou se entrou em um ciclo de dívidas;
- Antecipar falta de liquidez em algum período;
- Identificar excessos de caixa para realizar a aplicação do dinheiro;

O Fluxo de caixa deve ser revisado com frequência a fim de traduzir a realidade do período passado e presente, e ajustar as projeções futuras, reduzindo a margem de risco de erro.

TABELA 3 - FLUXO DE CAIXA ANO 1

ANO 1														
MÊS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Assinaturas Acumuladas		30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	
Assinaturas Plano 1		14,00	28,00	42,00	56,00	70,00	84,00	98,00	112,00	126,00	140,00	154,00	168,00	
Assinaturas Plano 2		6,00	12,00	18,00	24,00	30,00	36,00	42,00	48,00	54,00	60,00	66,00	72,00	
Assinaturas Plano 3		10,00	20,00	30,00	40,00	50,00	60,00	70,00	80,00	90,00	100,00	110,00	120,00	
Valor Plano 1	39,9	558,60	1.117,20	1.675,80	2.234,40	2.793,00	3.351,60	3.910,20	4.468,80	5.027,40	5.586,00	6.144,60	6.703,20	
Valor Plano 2	64,9	389,40	778,80	1.168,20	1.557,60	1.947,00	2.336,40	2.725,80	3.115,20	3.504,60	3.894,00	4.283,40	4.672,80	
Valor Plano 3	21,9	219,00	438,00	657,00	876,00	1.095,00	1.314,00	1.533,00	1.752,00	1.971,00	2.190,00	2.409,00	2.628,00	
Valor Total das Vendas		1.167,00	2.334,00	3.501,00	4.668,00	5.835,00	7.002,00	8.169,00	9.336,00	10.503,00	11.670,00	12.837,00	14.004,00	91.026,00
Custo das Vendas														
Custo Plano 1	20,00	280,00	560,00	840,00	1.120,00	1.400,00	1.680,00	1.960,00	2.240,00	2.520,00	2.800,00	3.080,00	3.360,00	
Custo Plano 2	40,00	240,00	480,00	720,00	960,00	1.200,00	1.440,00	1.680,00	1.920,00	2.160,00	2.400,00	2.640,00	2.880,00	
Custo Plano 3	10,00	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00	700,00	800,00	900,00	1.000,00	1.100,00	1.200,00	
Taxa Cartão de Crédito 3,50%		21,70	43,40	65,10	86,80	108,50	130,20	151,90	173,60	195,30	217,00	238,70	260,40	
Embalagem 1,00		30,00	60,00	90,00	120,00	150,00	180,00	210,00	240,00	270,00	300,00	330,00	360,00	
Cuto Total das Vendas		671,70	1.343,40	2.015,10	2.686,80	3.358,50	4.030,20	4.701,90	5.373,60	6.045,30	6.717,00	7.388,70	8.060,40	52.392,60
Despesas														
Folha de Pagamento		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Serviços Virtuais		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	
Telefonia e Internet		360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	
Publicidade		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	
Despesas de escritório		1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	
Contabilidade		260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	
Taxas Bancárias		37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	
Imposto SIMPLES NACIONAL		219,45	219,45	219,45	219,45	219,45	219,45	219,45	219,45	219,45	219,45	219,45	219,45	
TOTAL DE DESPESAS		3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	3.876,45	46.517,44
Saldo Inicial		21.942,00	18.560,85	15.674,99	13.284,44	11.389,19	9.989,23	9.084,58	8.675,23	8.761,17	9.342,42	10.418,97	11.990,81	21.942,00
Saldo Final de caixa		18.560,85	15.674,99	13.284,44	11.389,19	9.989,23	9.084,58	8.675,23	8.761,17	9.342,42	10.418,97	11.990,81	14.057,96	14.057,96

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

TABELA 4 - FLUXO DE CAIXA ANO 2

ANO 2														
MÊS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Assinaturas Acumuladas		390	420	450	480	510	540	570	600	630	660	690	720	
Assinaturas Plano 1		182,00	196,00	210,00	224,00	238,00	252,00	266,00	280,00	294,00	308,00	322,00	336,00	
Assinaturas Plano 2		78,00	84,00	90,00	96,00	102,00	108,00	114,00	120,00	126,00	132,00	138,00	144,00	
Assinaturas Plano 3		130,00	140,00	150,00	160,00	170,00	180,00	190,00	200,00	210,00	220,00	230,00	240,00	
Valor Plano 1	43,092	7.842,74	8.446,03	9.049,32	9.652,61	10.255,90	10.859,18	11.462,47	12.065,76	12.669,05	13.272,34	13.875,62	14.478,91	
Valor Plano 2	70,092	5.467,18	5.887,73	6.308,28	6.728,83	7.149,38	7.569,94	7.990,49	8.411,04	8.831,59	9.252,14	9.672,70	10.093,25	
Valor Plano 3	23,652	3.074,76	3.311,28	3.547,80	3.784,32	4.020,84	4.257,36	4.493,88	4.730,40	4.966,92	5.203,44	5.439,96	5.676,48	
Valor Total das Vendas		16.384,68	17.645,04	18.905,40	20.165,76	21.426,12	22.686,48	23.946,84	25.207,20	26.467,56	27.727,92	28.988,28	30.248,64	279.799,92
Custo das Vendas														
Custo Plano 1	21,60	3.931,20	4.233,60	4.536,00	4.838,40	5.140,80	5.443,20	5.745,60	6.048,00	6.350,40	6.652,80	6.955,20	7.257,60	
Custo Plano 2	43,20	3.369,60	3.628,80	3.888,00	4.147,20	4.406,40	4.665,60	4.924,80	5.184,00	5.443,20	5.702,40	5.961,60	6.220,80	
Custo Plano 3	10,80	1.404,00	1.512,00	1.620,00	1.728,00	1.836,00	1.944,00	2.052,00	2.160,00	2.268,00	2.376,00	2.484,00	2.592,00	
Taxa Cartão de Crédito	3,50%	304,67	328,10	351,54	374,98	398,41	421,85	445,28	468,72	492,16	515,59	539,03	562,46	
Embalagem	1,00	390,00	420,00	450,00	480,00	510,00	540,00	570,00	600,00	630,00	660,00	690,00	720,00	
Cuto Total das Vendas		9.399,47	10.122,50	10.845,54	11.568,58	12.291,61	13.014,65	13.737,68	14.460,72	15.183,76	15.906,79	16.629,83	17.352,86	160.513,99
Despesas														
Folha de Pagamento		3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	3.304,80	
Serviços Virtuais		756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	
Telefonia e Internet		388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	
Publicidade		1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	
Despesas de escritório		1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00	
Contabilidade		280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	
Taxas Bancárias		39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	
Imposto SIMPLES NACIONAL		1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	1.180,95	
TOTAL DE DESPESAS		8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	8.435,31	101.223,72
Saldo Inicial		14.057,96	12.607,86	11.695,09	11.319,64	11.481,51	12.180,71	13.417,23	15.191,08	17.502,25	20.350,74	23.736,56	27.659,70	
Saldo Final de caixa		12.607,86	11.695,09	11.319,64	11.481,51	12.180,71	13.417,23	15.191,08	17.502,25	20.350,74	23.736,56	27.659,70	32.120,17	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

TABELA 5 - FLUXO DE CAIXA ANO 3

ANO 3														
MÊS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Assinaturas Acumuladas		750	780	810	840	870	900	930	960	990	1020	1050	1080	
Assinaturas Plano 1		350,00	364,00	378,00	392,00	406,00	420,00	434,00	448,00	462,00	476,00	490,00	504,00	
Assinaturas Plano 2		150,00	156,00	162,00	168,00	174,00	180,00	186,00	192,00	198,00	204,00	210,00	216,00	
Assinaturas Plano 3		250,00	260,00	270,00	280,00	290,00	300,00	310,00	320,00	330,00	340,00	350,00	360,00	
Valor Plano 1	46,28	16.199,40	16.847,38	17.495,35	18.143,33	18.791,30	19.439,28	20.087,26	20.735,23	21.383,21	22.031,18	22.679,16	23.327,14	
Valor Plano 2	75,28	11.292,60	11.744,30	12.196,01	12.647,71	13.099,42	13.551,12	14.002,82	14.454,53	14.906,23	15.357,94	15.809,64	16.261,34	
Valor Plano 3	25,40	6.351,00	6.605,04	6.859,08	7.113,12	7.367,16	7.621,20	7.875,24	8.129,28	8.383,32	8.637,36	8.891,40	9.145,44	
Valor Total das Vendas		33.843,00	35.196,72	36.550,44	37.904,16	39.257,88	40.611,60	41.965,32	43.319,04	44.672,76	46.026,48	47.380,20	48.733,92	495.461,52
Custo das Vendas														
Custo Plano 1	23,20	8.120,00	8.444,80	8.769,60	9.094,40	9.419,20	9.744,00	10.068,80	10.393,60	10.718,40	11.043,20	11.368,00	11.692,80	
Custo Plano 2	46,40	6.960,00	7.238,40	7.516,80	7.795,20	8.073,60	8.352,00	8.630,40	8.908,80	9.187,20	9.465,60	9.744,00	10.022,40	
Custo Plano 3	11,60	2.900,00	3.016,00	3.132,00	3.248,00	3.364,00	3.480,00	3.596,00	3.712,00	3.828,00	3.944,00	4.060,00	4.176,00	
Taxa Cartão de Crédito	3,50%	629,30	654,47	679,64	704,82	729,99	755,16	780,33	805,50	830,68	855,85	881,02	906,19	
Embalagem	1,00	750,00	780,00	810,00	840,00	870,00	900,00	930,00	960,00	990,00	1.020,00	1.050,00	1.080,00	
Cuto Total das Vendas		19.359,30	20.133,67	20.908,04	21.682,42	22.456,79	23.231,16	24.005,53	24.779,90	25.554,28	26.328,65	27.103,02	27.877,39	283.420,15
Despesas														
Folha de Pagamento		7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	7.138,36	
Serviços Virtuais		756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	
Telefonia e Internet		388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	388,80	
Publicidade		1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	
Despesas de escritório		1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	1.283,04	
Contabilidade		280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	
Taxas Bancárias		39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	39,96	
Imposto SIMPLES NACIONAL		2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	2.258,48	
TOTAL DE DESPESAS		13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	13.441,44	161.297,28
Saldo Inicial		32.120,17	33.162,43	34.784,04	36.984,99	39.765,30	43.124,95	47.063,95	51.582,30	56.679,99	62.357,04	68.613,43	75.449,17	
Saldo Final de caixa		33.162,43	34.784,04	36.984,99	39.765,30	43.124,95	47.063,95	51.582,30	56.679,99	62.357,04	68.613,43	75.449,17	82.864,26	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O fluxo de caixa (saldo de caixa operacional) é decrescente até o 7º mês, porém, a partir deste período, o fluxo de caixa sofre acréscimos constantes chegando ao fim do 36º mês com um saldo de caixa final de R\$ 82.864,26 desde que cumprido o volume de vendas projetado.

6 INDICADORES DE VIABILIDADE

Para verificar o custo-benefício do investimento no projeto, ou seja, se o retorno compensará o valor investido mais o risco, utiliza-se os indicadores de viabilidade, para que o investidor possa comparar o desempenho do projeto com outras opções de investimento e avaliar se o projeto é viável ou não. Esta análise é desenvolvida em três grandes métodos: Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e Payback Time.

Para efetuar a análise de viabilidade de um projeto deve-se primeiramente construir o fluxo de caixa, que deverá considerar o investimento inicial e o resultado esperado a partir do início do empreendimento, que é a diferença entre as receitas advindas do projeto e despesas necessárias para sua manutenção.

6.1 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Conforme Frezatti (2008, pag. 77), a TIR corresponde à “taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial do projeto.” Ou seja, para ser considerado viável, o projeto será necessário apresentar uma taxa de retorno superior ao custo de oportunidade da empresa.

A rentabilidade do Patrimônio Líquido indica quanto a empresa teve de lucro para cada unidade monetária de Capital investido. No caso do estudo para o Clube do Livro Kids o fluxo de caixa para o período de 3 anos tem um resultado bastante moderado, portanto a TIR será menor do que a taxa básica de Juros SELIC - atualmente fixada em 14,15% ao ano - para o mesmo período, evidenciando a não aceitação do projeto. Na Tabela demonstra que a TIR para este investimento será de 18,49, ou seja, o acionista estará ganhando aproximadamente 19 centavos para cada R\$ 1,00 (hum real investido) neste período.

TABELA 6 - TIR

Período	Fluxo	TIR
	- 85.999,00	
1Q16	18.560,85	
2Q16	11.389,19	
3Q16	8.675,23	
4Q16	10.418,97	
1Q17	12.607,86	
2Q17	11.481,51	
3Q17	15.191,08	
4Q17	23.736,56	
1Q18	33.162,43	
2Q18	39.765,30	
3Q18	51.582,30	
4Q18	68.613,43	18,49%

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O valor presente líquido – também conhecido como Valor Atual Líquido (VAL) – é a fórmula financeira utilizada para determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de referência de juros menos o investimento inicial. Nesta análise devemos considerar o valor do dinheiro no tempo, uma vez que R\$ 1 milhão de reais hoje não terá o mesmo poder de compra do que este mesmo valor daqui a 10 anos.

Para calcular o VPL utilizamos uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que representa o menor custo de oportunidade aceito pelo investidor, que no caso deste estudo estamos utilizando a taxa básica de juros SELIC (atualmente em 14,15%). Se o resultado do valor presente líquido resultar maior do que zero indica que o retorno será maior do que a TMA e apoiará pela decisão favorável ao investimento. Caso resulte em um valor negativo o investimento ira render menos do que a TMA e não deverá ser aceito.

No Clube do Livro Kids, o investimento é viável, pois o VPL é superior a “zero”, sendo esse positivo em R\$ 20.698,46.

6.3 PAYBACK

Payback é o tempo necessário para que a empresa recupere o valor investido em um projeto. Para calcular deve considerar o fluxo de caixa acumulado até que o valor seja igual ou superior ao valor investido inicialmente.

Tendo em vista que Payback é o número de períodos que o investidor irá precisar para recuperar o investimento realizado, o Payback do Clube do Livro Kids se dará após 37 meses de operação, sem considerar a inflação do período. No início da operação o fluxo de caixa tem sentido negativo, reduzindo o valor acumulado até o 7º mês de operação. A partir deste período o valor acumulado do fluxo de caixa aumenta em todos os meses, até atingir no 37º mês o valor investido.

6.4 PARECER FINANCEIRO FINAL

Nos demonstrativos de resultado do exercício (DRE) do Clube do Livro Kids foi constatado o baixo retorno financeiro no período de 3 anos, considerando os custos de vendas e administração com relação à receita líquida obtida. Os resultados líquidos dos exercícios demonstraram a implementação do projeto pouco rentável. Abaixo está um parecer final dos indicadores econômicos do Clube do Livro Kids.

TABELA 7 – ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Período	Fluxo	TMA	TIR	VPL	PAYBACK
	- 85.999,00				
1Q16	18.560,85				
2Q16	11.389,19				
3Q16	8.675,23				
4Q16	10.418,97				
1Q17	12.607,86				
2Q17	11.481,51				
3Q17	15.191,08				
4Q17	23.736,56				
1Q18	33.162,43				
2Q18	39.765,30				
3Q18	51.582,30				
4Q18	68.613,43	14,15%	18,49%	20.698,46	37 MESES

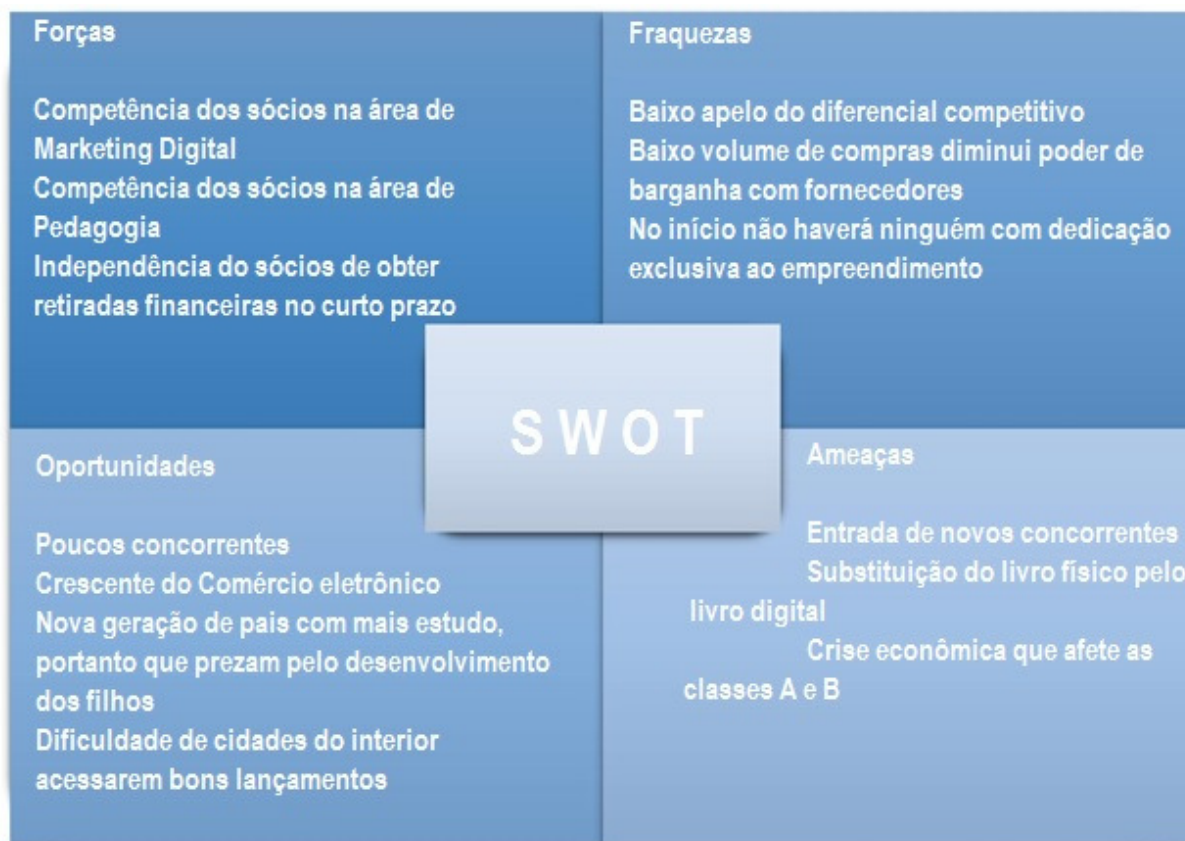
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

7.1 ANÁLISE DA MATRIZ S.W.O.T.

Para obter a visualização dos riscos e oportunidades que incidirão sobre o Clube do Livro Kids, utilizaremos e atualizaremos periodicamente a matriz S.W.O.T., em que serão inseridos os dados referentes ao nosso mercado, movimentação de concorrentes e aspectos de aceitação ou rejeição de nosso produto. Essa análise é obtida através da identificação das “forças” e “fraquezas” da empresa frente a aos clientes, fornecedores e concorrentes. Essa estrutura, que é conhecida pela sigla S.W.O.T. (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), representa um importante passo ao fazer o pensamento competitivo tratar de questões de estratégia. (FAHEY e RANDALL, 1999). Abaixo a aplicação da análise SWOT para o estágio inicial do Clube do Livro Kids.

FIGURA 4 - ANÁLISE S.W.O.T.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Listamos como pontos fortes especialmente a competência dos sócios nos assuntos considerados *core* para a empresa, que se trata do canal de comunicação por e-commerce (venda, CRM, publicidade e cobrança) e da experiência em Pedagogia e orientação educacional para crianças. Com isso a empresa economiza em contratação de especialistas ou consultores, e também tem bastante agilidade para implantar as decisões. Outro aspecto positivo é a independência dos sócios em obter retiradas mensais, especialmente nos primeiros anos, assim a empresa tem mais recursos financeiros para seguir crescendo no início enquanto tiver poucas assinaturas.

Como pontos fracos identificamos que nosso produto é bastante similar aos concorrentes, exceto por algumas diferenças que embora sejam vantajosas para os clientes, não são determinantes, como a não obrigação de um período mínimo de assinatura e diferencial de custo de frete para cidades mais próximas. Também no início da operação o volume de compra com os fornecedores não é tão alto, exceto

pela compra do primeiro estoque, a reposição dos livros pode ser um pouco lenta e vai aumentando juntamente com o número de assinaturas. Estas compras pequenas reduzem nosso poder de barganha com os fornecedores para obtermos melhores prazos e preços. Apesar de identificar como ponto forte a independência dos sócios de obter receita do Clube do Livro Kids, os sócios não se dedicam exclusivamente ao empreendimento, fazendo com que o crescimento seja também limitado a disponibilidade destes sócios.

No ambiente externo observamos boa oportunidade de crescimento, uma vez que existem poucos concorrentes atuando no mesmo nicho, e nenhum deles situado na mesma cidade que o Clube do Livro Kids. A proposta de valor também é melhor compreendida a medida que os pais atuais tem melhor nível de escolaridade do que a geração anterior, e reconhecem a importância do hábito de leitura para seus filhos. Apoiando também as oportunidades está no crescente número de pessoas que acessam a internet e que comprar através dela – o IBGE apontou que em 2016 mais de 50% das residências do Brasil terão acesso a internet- . Finalmente nosso modelo de negócios possibilita que consumidores tenham acesso a livros lançamentos e de qualidade em cidades em que as grandes livrarias não chegam, fato este bastante comum devido a centralização das livrarias em grandes lojas de Shopping Center.

Contudo a entrada de novos concorrentes é bastante possível, uma vez que o modelo de negócios é facilmente replicado, o que poderá criar uma diminuição do tamanho do mercado ou forçar alteração de preços. A substituição de livros físicos por livros digitais também é um fator de risco, uma vez que os livros digitais são mais baratos, embora sua eficácia seja contestada por especialistas. Outro risco relevante é a crise econômica que o país enfrenta. A classe média tem sido bastante afetada, e este produto não é de primeira necessidade.

A matriz SWOT será revisitada constantemente pelos sócios, que estarão observando os movimentos de mercado a fim de readequar as estratégias para manter a projeção de crescimento. A estratégia utilizada será a de nicho de mercado, em que os potenciais clientes a serem buscados serão os pais com filhos de 0 a 11 anos, das classes A e B e que reconheçam a importância do desenvolvimento da leitura para os filhos, especialmente na cidade de Curitiba, onde o frete impacta menos o custo para o assinante e para o clube; e em segundo plano para as cidades próximas que não contam com grandes livrarias, com público similar ao descrito.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, portanto, que apesar do crescimento dos clubes de assinatura no Brasil, e também da boa aceitação do serviço do Clube do Livro Kids percebida em pesquisa de mercado, o projeto proposto não se justifica pelo baixo retorno financeiro do investimento.

Apesar do alto volume financeiro movimentado para uma microempresa, o indicador financeiro PAYBACK demonstrou que serão necessários 37 meses para recuperar o valor investido, considerando a dedicação dos sócios investindo dinheiro e dispondo tempo de trabalho sem efetuar retirada de pró-labore mensal. Através do indicador da Taxa Interna de Retorno também é possível verificar que a rentabilidade do projeto estará abaixo da taxa nominal de referência SELIC.

A projeção para assinaturas foi de 1 nova por dia sem cancelamentos, considerado um quadro otimista que poderá não se concretizar, reduzindo o faturamento e piorando os indicativos financeiros de Payback fluxo de caixa previsto.

Para o projeto ser viável algumas alterações precisarão ser feitas e reavaliadas, citando parcerias para reduzir gastos fixos de escritório e ampliar os canais de venda, e repensar no produto final a ser entregue, visando aumentar o preço cobrado do cliente e ainda assim manter-se competitivo, ou seja, agregar valor ao produto para diferenciá-lo do mercado para cobrar um preço que retorne maior lucro por unidade vendida.

O formato proposto para este empreendimento com as condições apresentadas não deve ser implementado, porém poderá servir de base para um novo estudo cujos parâmetros de custos e receitas sejam diferentes dos que aqui foram utilizados.

REFERÊNCIAS

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

WILDAUER, E. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. Curitiba: Ibpex, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. **Marketing Eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FAHEY, L.; RANDALL, R. **Curso Prático – Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2016. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=0&no=10>. Acesso em: Agosto 2016.

PORTAL Ecommerce News, Março de 2011. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/balancos/conheca-um-pouco-da-historia-do-e-commerce-infografico>>. Acesso em: Agosto 2016.

PORTAL E-bit Certificação, Fevereiro de 2015. Disponível em: <https://empresa.ebit.com.br/clip.asp?cod_noticia=3958&pi=1>. Acesso em: Agosto 2016.

PORTAL Ecommerce News, Agosto de 2016. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/dados-do-comercio-eletronico-brasileiro-passam-a-figurar-em-relatorio-global-de-e-commerce>>. Acesso em: Agosto 2016.

PORTAL Tekimobile, Maio de 2014. Disponível em: <<http://www.tekimobile.com/historia-do-smartphone/>>. Acesso em: Agosto 2016.

PORTAL Cliente SA, Novembro de 2015. Disponível em: <<http://www.clientesa.com.br/artigos/60316/revolucao-dos-clubes-de-assinatura/ler.aspx>>. Acesso em: Agosto 2016.

FREZATTI, Fabio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2008.