

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS ACADÊMICO DO AGRESTE
ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE GESTÃO

MILTON OLIVEIRA DE SANTANA FILHO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA COLABORATIVA NA CIDADE DE
CARUARU-PE: DA TEORIA À PRÁTICA**

CARUARU

2016

MILTON OLIVEIRA DE SANTANA FILHO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA COLABORATIVA NA CIDADE DE
CARUARU-PE: DA TEORIA À PRÁTICA**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão I na Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior,
Mestre.

CARUARU

2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S232p Santana Filho, Milton Oliveira de.
Plano de negócios para uma loja colaborativa na cidade de Caruaru-PE: da teoria à prática. / Milton Oliveira de Santana Filho. – 2016.
132 f. il. : 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Empreendedorismo. 2. Plano de negócio. 3. Empresas - cooperação. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2016-428)

MILTON OLIVEIRA DE SANTANA FILHO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA COLABORATIVA NA CIDADE DE
CARUARU-PE: da teoria à prática**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovada em: 30/11/2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Luiz Sebastião dos Santos Júnior (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Elielson Oliveira Damascena (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr. Lindenberg Julião Xavier Filho (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Aos meus pais, por nunca hesitarem em me
apoiar, em todos os sentidos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Energia Positiva que preenche nossas vidas, qualquer que seja a sua forma.

Aos meus pais, Milton e Valéria, por me amarem e por nunca hesitarem em me apoiar, em todos os sentidos.

A todos os meus familiares, incluindo aqueles que não convivem comigo, por me amarem e por sempre torcerem pelo meu sucesso e pela minha felicidade. Em especial, a meu primo, Fellipe Dias, por acompanhar de perto algumas de minhas aflições e me dar forças sempre.

A Aline, por todo o amor compartilhado, por me apoiar sempre e por ser tão incrível.

A todos os professores e profissionais envolvidos no curso de Administração da UFPE-CAA, por contribuírem, cada um em sua singularidade, para o meu crescimento acadêmico, pessoal e profissional. Dentre eles, em especial, ao Prof. Ricardo Fonseca, pela oportunidade oferecida no *Business English Course*, pelos conselhos e pela amizade.

Ao meu orientador, professor Luiz Sebastião, por aceitar o desafio (tão repentino!) de orientar um trabalho alternativo para os padrões da UFPE-CAA. Além disso, por aprender junto comigo e por me acompanhar brilhantemente no desenvolvimento da pesquisa.

Aos meus amigos feitos durante a trajetória na UFPE-CAA, em especial à minha turma, por compartilharem comigo alguns dos melhores momentos da minha vida e por me presentear com algumas das mais bonitas amizades que possuo. Todos e todas, em sua singularidade, contribuíram para tornar este momento da minha vida tão especial. Torço pelo sucesso de cada um e cada uma! Em especial, agradeço a Alberto e Renan (R&C <3), Jhonnatan, Márcia, Léo, Aline, Pâmela, Renato e os mais chegados. Sentirei muito a falta da nossa convivência diária.

A alguns amigos da Faculdade ASCES e da vida, por conservarem uma amizade, uma torcida e um sentimento de querer bem que perpassa as fronteiras da distância e do tempo.

Muito obrigado!

RESUMO

O planejamento para o início de qualquer empreendimento é fator que contribui muito para a melhor estruturação do negócio e, potencialmente, para o seu sucesso. Esta necessidade pode ser ainda mais evidente nos casos de modelos de negócios inovadores, em que são escassas informações sistemáticas acerca de suas características e do mercado em que estão inseridos. Para a finalidade de planejamento, o empreendedor pode utilizar-se de ferramentas administrativas, dentre elas o Plano de Negócios, uma das mais difundidas no âmbito da Administração. O resultado da confecção de um plano de negócios é um documento que fornece uma visão sistêmica sobre o empreendimento, incluindo análises sobre os seus ambientes internos e externos, sobre a segmentação dos clientes que pretende atingir e sobre sua viabilidade econômica. Todas estas informações auxiliam o empreendedor a minimizar os riscos inerentes à atividade empreendedora. É reconhecendo a importância do planejamento para um futuro negócio e das contribuições da ferramenta Plano de Negócios para este fim, que o presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de Negócios adequado a uma loja colaborativa que irá atuar na cidade de Caruaru-PE. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, iniciada pela revisão bibliográfica acerca de conceitos e temáticas relevantes para este modelo de negócio específico, como Empreendedorismo, Economia Colaborativa e Plano de Negócios. A partir disto, foi permitida a definição assertiva de uma estrutura adequada e a confecção de um plano de negócios para o empreendimento em questão.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócios. Loja Colaborativa.

ABSTRACT

Planning for the beginning of any venture is a factor that contributes greatly to the better structuring of the business and, potentially, to its success. This need may be even more evident in the case of innovative business models, where there is little systematic information about their characteristics and the market in which they are inserted. With the purpose of planning, the entrepreneur can use administrative tools, among them the Business Plan, one of the most widespread appliances within the Administration sphere. The result of making a business plan is a document that provides a systemic view of the enterprise, including analysis of its internal and external environments, customer segmentation and economic viability. All this information helps the entrepreneur to minimize the risks inherent in the entrepreneurial activity. Acknowledging the importance of planning for a future business and the contributions of the Business Plan tool for this purpose, the present work aims to elaborate a business plan suitable for a collaborative store that will operate in the city of Caruaru-PE. With this goal, a research of an applied nature was took place, with a qualitative approach, initiated by the bibliographical review about concepts and themes relevant to this specific business model, such as Entrepreneurship, Collaborative Economy and Business Plan. From these findings, an assertive definition of an adequate structure was achieved, and a business plan for the enterprise in question was made.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Collaborative Store.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Missão, visão e valores da empresa.....	57
Quadro 2: Dados do empreendedor	58
Quadro 3: Informações jurídicas e tributárias do negócio.....	58
Quadro 4: Segmentação dos clientes empreendedores.....	71
Quadro 5: Possíveis clientes empreendedores parceiros	73
Quadro 6: Segmentação dos clientes consumidores finais.....	74
Quadro 7: Fornecedores	75
Quadro 8: Lojas colaborativas do Brasil	76
Quadro 9: Análise SWOT	78
Quadro 10: Objetivos e metas de marketing	81
Quadro 11: Níveis de produto	82
Quadro 12: Programas de ação para os objetivos e metas de marketing.....	92
Quadro 13: Atividades operacionais	97
Quadro 14: Descrição das atividades.....	99
Quadro 15: Remuneração	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores financeiros	59
Tabela 2: Produtos ofertados	60
Tabela 3: Preços dos produtos ofertados	86
Tabela 4: Ponderação qualitativa para escolha de localização	88
Tabela 5: Total dos investimentos fixos	103
Tabela 6: Estoque inicial	103
Tabela 7: Caixa mínimo	105
Tabela 8: Capital de giro (resumo)	105
Tabela 9: Investimentos pré-operacionais	105
Tabela 10: Investimentos totais	106
Tabela 11: Fonte de recursos	107
Tabela 12: Estimativas de faturamento mensal	107
Tabela 13: Estimativa de faturamento total anual	108
Tabela 14: Custos de comercialização (primeiro mês).....	109
Tabela 15: Custos de comercialização anual	109
Tabela 16: Custos com funcionários	110
Tabela 17: Custos com depreciação	110
Tabela 18: Custos operacionais fixos mensais	111
Tabela 19: Demonstrativo de resultados	111
Tabela 20: Demonstrativo de resultados por mês.....	112
Tabela 21: Indicadores de viabilidade	113
Tabela 22: Cenários econômicos	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perguntas que um bom plano de negócio deve responder. Nakagawa, 2011.	36
Figura 2: Layout	95
Figura 3: Organograma.....	99
Figura 4: Descrição dos investimentos.....	106
Figura 5: Resultados operacionais.....	113

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS.....	18
1.3.1	Objetivo geral	18
1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	JUSTIFICATIVAS.....	19
1.4.1	Justificativa teórica	19
1.4.2	Justificativa prática	20
1.4.3	Justificativa pessoal	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	EMPREENDEDORISMO	23
2.1.1	Empreendedorismo na contemporaneidade	25
2.1.1.1	<i>Economia Colaborativa</i>	27
2.1.1.2	<i>Lojas colaborativas</i>	29
2.1.2	Panorama sobre o empreendedorismo no Brasil	30
2.2	PLANO DE NEGÓCIO	33
2.3	ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO	35
2.3.1	Sumário Executivo	37
2.3.2	A Empresa e seus produtos	38
2.3.3	Análise de Mercado	39
2.3.4	Plano de Marketing	40
2.3.4.1	<i>Mix e estratégias de marketing</i>	43
2.3.5	Plano Operacional	45
2.3.6	Plano de Gestão de Pessoas	47
2.3.7	Plano Financeiro	48
3	PROCESSOS METODOLÓGICOS	52

3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	52
3.2	A ESTRUTURA ADOTADA	53
4	O PLANO DE NEGÓCIOS.....	55
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	55
4.1.1	Missão, visão e valores.....	57
4.1.2	Dados do empreendedor	58
4.1.3	Informações jurídicas e tributárias	58
4.1.4	Capital social e fonte de recursos	58
4.1.5	Indicadores financeiros.....	59
4.2	A EMPRESA E SEUS PRODUTOS	59
4.3	ANÁLISE DE MERCADO	62
4.3.1	O ambiente	62
<i>4.3.1.1</i>	<i>Fatores econômicos.....</i>	<i>62</i>
<i>4.3.1.2</i>	<i>Fatores socioculturais.....</i>	<i>63</i>
<i>4.3.1.3</i>	<i>Fatores legais.....</i>	<i>65</i>
4.3.2	O setor	66
4.3.3	Clientes	71
<i>4.3.3.1</i>	<i>Clientes empreendedores</i>	<i>71</i>
<i>4.3.3.2</i>	<i>Clientes consumidores finais.....</i>	<i>73</i>
4.3.4	Concorrência.....	76
4.3.5	Análise SWOT	78
<i>4.3.5.1</i>	<i>Análise SWOT cruzada.....</i>	<i>78</i>
4.4	PLANO DE MARKETING	79
4.4.1	Análise de situação	79
4.4.2	Objetivos e metas de marketing	81
4.4.3	Mix e estratégias de marketing	82
<i>4.4.3.1</i>	<i>Produto.....</i>	<i>82</i>
<i>4.4.3.2</i>	<i>Preço</i>	<i>86</i>
<i>4.4.3.3</i>	<i>Praça</i>	<i>86</i>
<i>4.4.3.4</i>	<i>Promoção</i>	<i>89</i>

4.4.4	Programas de ação	92
4.5	PLANO OPERACIONAL	93
4.5.1	Layout.....	93
4.5.2	Atividades organizacionais	97
4.5.3	Capacidade de atendimento	98
4.6	PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS	98
4.6.1	Quadro de funcionários e descrição dos cargos.....	98
4.6.2	Remuneração	100
4.6.3	Recrutamento e seleção.....	101
4.6.4	Estilo de gestão de pessoas.....	101
4.7	PLANO FINANCEIRO	101
4.7.1	Investimentos fixos	102
4.7.2	Investimentos pré-operacionais	105
4.7.3	Investimentos totais.....	106
4.7.4	Faturamento mensal	107
4.7.5	Custos variáveis	108
4.7.6	Custos de comercialização	109
4.7.7	Custos com funcionários	110
4.7.8	Custos com depreciação.....	110
4.7.9	Custos fixos operacionais mensais.....	111
4.7.10	Demonstrativo de resultados	111
4.7.11	Indicadores de viabilidade.....	113
4.7.12	Construção de cenários econômicos	113
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
5.1	CONCLUSÕES.....	115
5.2	RECOMENDAÇÕES	117
	ANEXO A - ESTRUTURA NECESSÁRIA À CONFEÇÃO DE UM PLANO FINANCEIRO PARA UM PLANO DE NEGÓCIOS	118
	REFERÊNCIAS	127

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo de introdução serão apresentados o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, os objetivos - geral e específicos -, e suas justificativas teóricas, práticas e pessoais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

É amplamente reconhecida a importância do empreendedorismo para o mundo, para a economia dos países e para a vida cotidiana das pessoas como um todo. Se em tempos antigos, o ato de empreender era somente associado a grandes projetos de produção, hoje é um conceito muito mais amplo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Uma das definições mais clássicas explica empreendedorismo como o “processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30)

A atividade empreendedora, portanto, possui um evidente caráter econômico e individual porque envolve, em grande medida, a satisfação de interesses privados, especialmente por gerar lucro para indivíduos e organizações. Porém, também lhe é intrínseca um caráter social incontestável. Este, por sua vez, geralmente é associado a geração de emprego e renda, mas sabe-se que não se limita a isso: é da atividade empreendedora que saem ideias inovadoras e soluções práticas para muitas das necessidades da sociedade (LEITE, 2006). Assim, um país onde sejam escassas iniciativas que suportem empreendedores e, principalmente, onde não exista um espírito empreendedor¹ forte por parte de sua população, perde muito de sua força em busca de prosperidade e de estabilidade econômica e social.

¹ Dentre outras características, o espírito empreendedor pode dizer respeito ao anseio individual em se empreender, em buscar a inovação, a criação de uma empresa ou a correr riscos (DRUCKER, 1985 apud LEITE, 2006).

Neste contexto, o Brasil, por exemplo, destaca-se como um dos países mais empreendedores do mundo. Segundo a pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM)² de 2015, apoiada no Brasil pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a taxa de empreendedorismo³ do país é de 39,3%. Isto significa dizer que quase quatro em cada dez brasileiros adultos já possuem um negócio ou estão envolvidos com a criação de uma empresa. Este número é alto - corresponde ao maior dos últimos 14 anos na trajetória do país na pesquisa - e confirma a importância que o empreendedorismo possui, mesmo diante da crise econômica e política que o país atravessa (SEBRAE, 2015a).

Destacando o contexto em que este trabalho é realizado, observa-se a cidade de Caruaru, que está entre as 40 cidades mais apoiadoras do empreendedorismo no país (CARUARU, 2015). A cidade, que se destaca no comércio varejista, especialmente de vestuário e acessórios (CARUARU, 2015), atingiu o número recorde de 10.000 micro empreendedores formalizados recentemente (ACIC, 2016) - o maior do Estado de Pernambuco se desconsiderados os municípios da região metropolitana do Recife.

Seja em Caruaru, no Brasil ou em qualquer parte do mundo, uma atenção especial ao empreendedorismo é ainda mais necessária no contexto da contemporaneidade, em que a atividade vive uma mudança de paradigma eminente.

[...] os ativos e valor da empresa deslocaram-se de máquinas, imóveis e fábricas para pessoas, tecnologia e conhecimento; a empresa regional, transnacional, deslocou-se para global ou mundial; a visão isolada da empresa mudou para redes e alianças estratégicas ou outras formas de trabalho integrado (BERNARDI, 2007, p. 15-16).

Empreender na contemporaneidade tornou-se um processo muito mais complexo e sistêmico. Hoje, a lógica egocentrista do lucro pelo lucro perde cada vez mais sua justificativa (BERNARDI, 2007) e a fragmentação e a hiperdiferenciação das unidades de produção e consumo, que, por sua vez, dinamizam o empreendedorismo de maneira inédita, são

² O projeto Global Entrepreneurship Monitor iniciou-se em 1999 por meio de uma parceria entre a London Business School e o Babson College, abrangendo no primeiro ano 10 países. Desde então, quase 100 países se associaram ao projeto, que constitui o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo no mundo. Em 2015, foram incluídos 60 países, cobrindo 70% da população global e 83% do PIB mundial (SEBRAE, 2015).

³ A taxa de empreendedorismo da GEM indica o percentual (%) da população total de 18 a 64 anos (taxa geral) que é considerada empreendedora (em estágio nascente, novo ou estabelecido); ou o percentual (%) dos que são considerados empreendedores em estratos da mesma população (taxas específicas) (SEBRAE, 2015). A taxa de empreendedorismo e a pesquisa da GEM voltará a ser discutida no capítulo 2 deste trabalho.

possibilidades constantes (VALLIERE; GEGENHUBER, 2014). Tratando dos modelos de negócio especificamente, Bernardi (2007, p. 16) destaca que a evolução deles “parte originalmente de abordagens fragmentadas e mecânicas tradicionais para abordagens sistêmicas, holísticas, integrativas e virtuais”. Neste contexto, uma nova tendência ganhou força nos últimos anos: a Economia Colaborativa.

A Economia Colaborativa (Compartilhada ou Em Rede) é um movimento que corrobora esta percepção de mudança de paradigma e vem impulsionando o surgimento de modelos de negócios inovadores, baseados no entendimento de que, diante de problemas sociais e ambientais que só fazem se agravar, a divisão deve necessariamente substituir o acúmulo (PWC UK, 2016). O inegável sucesso de empresas que facilitam o compartilhamento e a troca de objetos e serviços, tais como o Uber e o Airbnb, é uma evidência forte de como a adesão à tendência está longe de atingir um ápice (ENDEAVOR BRASIL, 2016).

Apesar de ser um conceito ainda em evolução, a Economia Colaborativa pode ser entendida como um conjunto de práticas econômicas e comerciais baseadas em trocas ou em compartilhamentos, sejam eles de espaço, de mão de obra e/ou quaisquer outros recursos atrelados ao consumo de bens ou serviços (PWC US, 2015). Ao serem compartilhados recursos, os custos de um empreendimento colaborativo são reduzidos e, conseqüentemente, o preço final do produto oferecido torna-se mais barato e competitivo (SEBRAE, 2015b).

Os modelos de negócios colaborativos têm-se popularizado, principalmente, a partir do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) diversas - aplicativos, sites, redes sociais, etc - que promovem o intermédio entre empresas e pessoas (PWC UK, 2016). Porém, existem modelos de negócios neste segmento que não são dependentes necessariamente de tecnologias para intermediar esta relação (ENDEAVOR BRASIL, 2016). A loja colaborativa é o exemplo mais eminente neste sentido e hoje é um modelo de negócio replicado mundo à fora (SHAREABLE, 2014; ENTREPRENEUR, 2012).

De maneira sucinta, uma loja colaborativa é um empreendimento que propõe vender produtos de diferentes segmentos, a exemplo de roupas, presentes, acessórios e decoração, em um mesmo local, mas de diferentes pessoas, especialmente de artesãos, designers e micro e pequenos empreendedores diversos. Cada empreendedor parceiro dispõe de um pequeno nicho para expor seus produtos na loja e tem como único custo o aluguel deste espaço, que

varia a depender do seu tamanho. A loja é inteiramente responsável pela comercialização dos produtos, não sendo necessária a presença constante dos empreendedores: a eles fica somente a responsabilidade de abastecer e organizar seus produtos em seu nicho periodicamente. A receita líquida das vendas dos nichos é integralmente repassada para cada empreendedor e, portanto, o faturamento da loja colaborativa é composto pelos aluguéis. Nos casos em que são cobradas, o faturamento da loja também pode ser composto por comissões de venda. Pode-se dizer que estas lojas consistem na adaptação da tendência colaborativa para o mercado tradicional do varejo e facilitam a entrada de novos empreendedores no mercado, contribuindo positivamente para a economia local (SEBRAE, 2015b).

É mediante a alta competitividade, a dinamicidade dos mercados e de novas tendências econômicas, como a colaborativa, que é imprescindível a etapa administrativa do planejamento, especialmente para os novos empreendimentos. Embora seja impossível garantir o sucesso de um empreendimento a partir do seu planejamento, mesmo quando feito de maneira primorosa, planejar minimiza possíveis riscos, já que “define os objetivos, direciona os esforços e recursos e dá um rumo ao empreendimento” (BERNARDI, 2007, p. 5). Dada a importância desta etapa, tornam-se extremamente úteis ferramentas que auxiliem empreendedores a realizarem um melhor planejamento.

Dentre as ferramentas mais difundidas no meio acadêmico, está o Plano de Negócio (PN). Um Plano de Negócio é, antes de tudo, “o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa” (FILION et al, 2000, p. 164). De maneira sucinta, consiste em um documento que organiza as principais informações sobre um empreendimento, incluindo “a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesa, receitas e resultados financeiros” (SALIM, 2005, p. 3). Entre outras vantagens, a partir de um Plano de Negócio, um empreendedor pode confirmar ou não o potencial de viabilidade de um negócio - antes de serem investidos recursos diversos - e pode ter mais chances de sucesso na busca de investimentos, já que o negócio estará bem estruturado (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O Plano de Negócio pode, assim, ser considerado uma formalização da etapa administrativa do planejamento. Entretanto, esta ferramenta não deve ser tratada como um puro instrumento técnico ou um fim em si mesmo, caso contrário torna-se um extenso

trabalho sem qualquer utilidade posterior. Em sentido oposto, não pode também enrijecer o processo de tomada de decisão. Como se sabe, os ambientes organizacionais interno e externo estão sujeitos a mudanças a todo momento e, portanto, é recomendada a constante revisão do plano para que seus objetivos se adequem à conjuntura em que vive o negócio. Neste sentido, o PN é considerado um “documento vivo, [...] um processo, e não um produto” (BIZZOTTO, 2008, p. 24).

A construção de Plano de Negócio, por si só, traduz-se em um processo valioso para a familiarização e a preparação de um novo empreendedor em torno dos desafios inerentes a atividade empreendedora. O conhecimento e o uso desta ferramenta devem ser amplamente incentivados, no âmbito educacional e acadêmico, mas principalmente no prático. Especialmente no caso de empreendimentos inovadores e/ou inseridos em nichos de mercado muito específicos, o planejamento e o Plano de Negócio possui um papel de extrema importância, podendo contribuir significativamente para uma melhor estruturação do negócio (BIZZOTTO, 2008).

Considerando então o contexto do empreendedorismo brasileiro e caruaruense, as novas oportunidades e modelos de negócio na contemporaneidade – como é o caso das lojas colaborativas – e a importância da ferramenta Plano de Negócio para novos empreendimentos, o presente trabalho propõe confeccionar um Plano de Negócio adequado a uma loja colaborativa, que será situada na cidade de Caruaru-PE.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Qual a estrutura adequada para a implementação de uma loja colaborativa na cidade de Caruaru-PE?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano de Negócios adequado a uma loja colaborativa na cidade de Caruaru-PE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar considerações acerca da temática Empreendedorismo, destacando o seu contexto na contemporaneidade e a tendência da Economia Colaborativa;
- Apresentar o modelo de negócio das lojas colaborativas;
- Destacar os principais conceitos acerca da ferramenta empresarial Plano de Negócio e sua estrutura;
- Propor uma estrutura adequada para um Plano de Negócio de uma loja colaborativa na cidade de Caruaru-PE;
- Elaborar um Sumário Executivo;
- Descrever a Empresa e seus Produtos;
- Desenvolver uma Análise de Mercado;
- Construir um Plano de Marketing;
- Construir um Plano Operacional;
- Elaborar um Plano de Gestão de Pessoas;
- Desenvolver um Plano Financeiro.

1.4 JUSTIFICATIVAS

1.4.1 Justificativa teórica

Tendo consciência da complexidade e do caráter dinâmico do contexto dos negócios na contemporaneidade, bem como da importância da etapa administrativa do planejamento para novos empreendimentos, a inegável justificativa teórica deste trabalho está centrada na discussão de conceitos e temáticas bastante relevantes para a área da Administração.

Empreendedorismo é uma das vertentes mais fortes do campo de estudo da Administração, sendo possível dispensar maiores explicações acerca da importância deste conceito e de todas as temáticas adjacentes a ele. O mesmo vale para a ferramenta de planejamento Plano de Negócio, amplamente difundida, utilizada e discutida na academia.

Economia Colaborativa, por sua vez, é uma temática bastante atual e, mais que isso, consiste em uma verdadeira tendência mundial que vem redefinindo de maneira significativa

conceitos e práticas administrativas. Esta tendência vem propiciando o surgimento de modelos de negócios inovadores, sendo pertinentes para a Administração contemporânea os temas provenientes destes modelos, tais como seus dilemas legais e regulatórios e seus impactos econômicos e sociais, entre outros.

Discutir tais temáticas contribui, principalmente, para a contextualização do empreendedorismo e da utilização do Plano de Negócios na contemporaneidade, incentivando a produção de estudos que incluam os importantes desdobramentos oriundos da intersecção destes conceitos com tendências econômicas atuais e ainda pouco discutidas academicamente, como a Economia Colaborativa.

1.4.2 Justificativa prática

Aplicar os conhecimentos adquiridos durante a graduação para a vida prática é um dos maiores desafios para os egressos. No caso dos estudantes de Administração que optam por empreender, estes desafios são evidentes na etapa de planejamento, fase esta em que se faz necessário o estudo aprofundado do negócio. Especialmente para novos empreendedores, que carecem de experiência de mercado, a organização de informações essenciais para o modelo de negócio pretendido é fundamental para auxiliá-lo no desenvolvimentos de estratégias empresariais eficientes e no processo de tomada de decisões.

Neste contexto, o Plano de Negócios é uma ferramenta empresarial que contempla as principais áreas da Administração e promove o desenvolvimento de uma visão holística e sistêmica do negócio. Assim, pode ser considerado um exercício empírico muito valioso para a preparação de novos administradores e novos empreendedores.

Do ponto de vista prático, portanto, este trabalho se justifica primordialmente por auxiliar empreendedores potenciais a melhor planejarem seus futuros negócios. Sem dúvida, toda a discussão teórica deste trabalho, associada às aplicações práticas propostas, produzirá conhecimento valioso para este fim.

Especificamente para este trabalho, empreendedores que se interessem pela Economia Colaborativa e/ou pelo modelo de negócio da loja colaborativa poderão ter acesso a informações relevantes, já que elas não são abundantes. Ademais, a escassez de Planos de

Negócio para modelos de negócios inovadores potencializa ainda mais a importância prática deste trabalho.

1.4.3 Justificativa pessoal

O meio acadêmico muitas vezes é contemplado com inúmeros trabalhos que correspondem a um fim em si mesmo e, embora sejam dadas justificativas práticas e sociais para sua produção, acabam por se limitar somente a este meio. Desta forma, não contribuem significativamente para a vida prática de seus autores e, principalmente, para a sociedade. Este trabalho se propõe a fazer diferente.

É importante ressaltar que um Plano de Negócio está “intrinsecamente vinculado ao seu criador, cujas características pessoais irão determiná-lo e dar-lhe vida, visto que a criação de uma empresa é, essencialmente, um processo humano” (FILION et al, 2000, p. 166). É impossível, portanto, desprendê-lo das intenções pessoais daquele que o confecciona.

O pesquisador deste trabalho possui reais intenções de que a loja colaborativa tratada saia, de fato, do papel. A construção deste Plano de Negócio consistirá, portanto, em um primeiro passo para a concretização deste anseio que, em termos práticos, se traduz na busca da independência financeira do pesquisador.

Como já contemplado em tópicos anteriores, existe o entendimento de que um Plano de Negócios é muito mais que um documento formal: é um processo de aprendizado. Coadunando com esta afirmativa, o autor deste trabalho tentará prever possíveis riscos e superar alguns dos desafios inerentes à atividade empreendedora por meio do processo de construção do Plano de Negócio em questão, incluindo as informações e os conhecimentos acumulados sobre Administração e sobre a natureza do negócio específico, por sua vez, inovador para a região em que será situado.

Outra justificativa pessoal importante reside na preocupação social vivida pelo pesquisador. Considerando a própria definição de empreendedorismo exposta no problema de pesquisa deste trabalho, empreender envolve interesses e riscos pessoais, mas também sociais. Neste sentido, a ideia da loja colaborativa é também fruto da vontade do pesquisador em contribuir positivamente para a sociedade. É entendido que este modelo de negócio, ao reduzir

custos e burocracias demasiadas, tem grande potencial em apoiar novos empreendedores. O histórico de outras lojas colaborativas do país⁴ mostram como estes negócios auxiliam micro e pequenos empreendedores a entrarem e a se consolidarem no mercado. Em grande medida, foi inspirado na história de impacto social positivo destas lojas que o pesquisador escolheu o modelo de loja colaborativa para ser o seu primeiro empreendimento.

Por último, mas não menos importante, o desenvolvimento deste trabalho servirá para avaliar a viabilidade do negócio, antes que sejam investidos recursos. Embora haja uma confiança prévia por parte do pesquisador de que o negócio seja viável e sustentável, sabe-se que imprevisibilidades acontecem e que muitos negócios não são duradouros porque os empreendedores não estudaram a fundo a viabilidade de sua empresa no momento do planejamento.

⁴ Alguns destes históricos serão expostos na seção Análise de Ambiente do plano de negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão tratadas algumas temáticas essenciais para o entendimento de conceitos estruturais para o desenvolvimento da pesquisa: empreendedorismo e sua contextualização na contemporaneidade, economia colaborativa, lojas colaborativas e plano de negócio.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Em termos conceituais, apesar de existirem definições clássicas e consolidadas nos meios acadêmicos, há pouca concordância sobre o que de fato seria o empreendedorismo. As perspectivas conceituais sobre o fenômeno variam desde aquelas mais econômicas às mais comportamentais e até mesmo filosóficas (ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JR, 2010). Esta polissemia do conceito pode ser compreendida, dentre outras interpretações, a partir do reconhecimento de que as definições existentes são propostas por pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, os quais se fundamentam nos paradigmas de seu campo disciplinar para construção de um conceito (ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JR, 2010).

Joseph Schumpeter (1982), por exemplo, focaliza suas considerações sobre o fenômeno a partir do prisma econômico, relacionando-o com a capacidade de inovar, principalmente a partir da criação de novos bens, serviços, processos e negócios. Já Baggio & Baggio (2015, p. 26) consideram o empreendedorismo como “o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas” e Dolabela (2010, p. 25), por sua vez, define o empreendedor como “alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

Atualmente no campo acadêmico é fortalecida a utilização de conceitos mais abrangentes e multidimensionais, que traduzam melhor a complexidade do fenômeno. Isto justifica-se pela necessidade de se renunciar à uma concepção reducionista do empreendedorismo apenas como a prática de abertura e gestão de uma empresa, o que não faz mais sentido nos tempos atuais (DANJOU, 2002 apud ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JR, 2010).

Hisrich; Peters; Shepherd (2009) trazem uma discussão interessante sobre a evolução do conceito de empreendedorismo a partir da ideia da figura do empreendedor, ressaltando que a atividade empreendedora, mesmo que entendida de maneira específica em outras épocas, é presente desde tempos antigos. O autor faz um recorte histórico iniciado pela figura histórica de Marco Polo, considerado o primeiro empreendedor clássico por ter estabelecido diversas rotas comerciais com o Extremo Oriente. Desde então, o conceito de empreendedor mudou bastante, evoluindo, na Idade Média, para o indivíduo que estava envolvido com grandes projetos de produção. No início do século XX passa a ser concebido quase que como sinônimo de gerente, desenvolvendo-se ao longo do século até um dos conceitos mais amplos que se tem hoje, já mencionado na introdução deste trabalho: indivíduo que assume riscos e cria algo novo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O que todos esses entendimentos possuem em comum, considerando o contexto histórico que foram formulados, é a ideia de que um empreendedor é um intermediário, seja de processos, de projetos, de negociações, de pessoas, etc. De fato, apegando-se a etimologia do termo empreender, é conhecido que o mesmo tem origem francesa, da palavra “entrepreneur”. Traduzida em literal, a palavra significa “intermediário” ou “aquele que está no meio” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Apesar da sua presença e importância histórica, sabe-se que a consolidação do empreendedorismo como um campo de estudo sistemático é relativamente recente, datada de meados do século XX. De acordo com Souza (2001), os primeiros estudos acadêmicos na área de empreendedorismo se iniciaram por volta dos anos de 1940, na Harvard Business School, e, a partir de então, coadunando com a crescente importância econômica e social deste fenômeno, a necessidade de sistematização do conhecimento em torno desta temática tornou-se mais evidente com o passar do tempo.

De maneira gradual, conceitos, teorias, técnicas e experiências a respeito do empreendedorismo se disseminaram por meio de feiras, congressos, eventos e na academia ao redor do mundo. No Brasil, por exemplo, a primeira disciplina de empreendedorismo em uma Instituição de Ensino Superior foi inaugurada em 1981 e, desde então, a temática vem ganhando espaço de maneira exponencial em cursos de faculdade e universidades no país (LIMA, 2011). No Brasil e no mundo, a temática acabou se tornando uma área de conhecimento de grande importância e, atualmente, vive uma dinâmica bastante peculiar.

2.1.1 Empreendedorismo na contemporaneidade

Sabe-se que, neste início do século XXI, principalmente a partir da popularização da Internet, que revolucionou as relações sociais e econômicas, empreender torna-se um processo ainda mais dinâmico do que é por natureza. Portanto, mesmo a partir da existência de conceitos e teorizações amplamente difundidos, não se pode falar em empreendedorismo como um processo estático e homogêneo, que segue a risca o que é ensinado por autores clássicos (ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JR, 2010). Desta forma, é válido ressaltar que existem fenômenos e nuances atuais que não são contemplados somente em conceitos tradicionais, aumentando significativamente o entendimento da natureza complexa da prática da atividade empreendedora na contemporaneidade.

Neste sentido, é conveniente trazer uma metáfora musical sobre o empreendedorismo: se antes o processo inovador de um empreendedor parecia mais como os improvisos de uma banda de jazz - um gênero musical moderno que enfatiza a improvisação limitada às características da estética do mesmo gênero -, atualmente ele mais se assemelha aos improvisos de um DJ de hip hop - um gênero musical pós-moderno que enfatiza a reconstrução e o remix a partir do uso de fragmentos musicais de gêneros variados. Esta metáfora, discutida por Vallerie e Gegenhuber (2014), ajuda a explicar que a inovação dos empreendedores atualmente reside não apenas na combinação improvisada de recursos, mas também na seleção eclética de recursos e na incorporação dessas combinações inovadoras em contextos novos. Eles acrescentam que isto torna-se praticável a partir da fragmentação e da hiperdiferenciação das unidades de produção e consumo:

Torna-se possível não só consumir produtos acabados do mercado, mas consumir seletivamente os elementos constitutivos do qual estes produtos foram criados, ou até mesmo combinar estes elementos seletiva e dinamicamente com outros fragmentos de consumo em produtos experienciais que consistem em um pastiche único no ponto de consumo (VALLERIE; GEGENHUBER, 2014, p. 8⁵).

⁵ Tradução livre do autor. Original: “It becomes possible not only to consume whole products from the marketplace, but to consume selectively the constituent elements from which these products were created, or even to combine these elements selectively and dynamically with other consumer fragments into experiential products that are a unique pastiche at the point of consumption”.

A partir destas possibilidades, pode-se dizer que novas esferas de geração de valor são criadas, nas quais o significado de um produto no mercado pode assumir diversas e inesperadas fontes de valor para diferentes públicos, processo este que pode ocorrer inclusive mais durante o ato de consumo do que no ato de produção (VALLERIE; GEGENHUBER, 2014). Considerando que os empreendedores estão mais propensos a desafiar radicalmente papéis, instituições e processos de mercado convencionalmente aprendidos, passa a ser possível também a co-criação de mercados por meio de alguma entrega de valor até então não identificada ou solicitada por um segmento de mercado muito específico. A capacidade de atender nichos globais que parecem muito pequenos e especializados passam a representar oportunidades significativas em escala global (VALLERIE; GEGENHUBER, 2014).

Uma outra perspectiva que assume a existência desta mudança de paradigma no campo do empreendedorismo está relacionada ao conceito de modelo de negócio. Por definição, modelos são “representações hipotéticas de um sistema, e seu desempenho está relacionado a variáveis controláveis e incontroláveis, uma rede de interações e inter-relações em estado dinâmico e numa simbiose” (BERNARDI, 2007, p. 25). Aplicado este conceito no contexto empresarial, pode-se dizer que um modelo de negócio consiste na representação de um empreendimento considerando as suas variáveis e suas relações internas e externas. Para Bernardi (2007), são dois os propósitos que determinam a concepção de um modelo empresarial: o propósito competitivo-egocêntrico e o sistêmico-holístico.

No propósito competitivo-egocêntrico, o modelo é desenhado de forma a determinar o controle das variáveis, para obtenção da melhor previsão de comportamento e de resultados, tirando o máximo proveito do sistema. No propósito sistêmico-holístico, observando-se as interações e as inter-relações, a partir de uma noção de equilíbrio, harmonia e interdependência, busca-se um modelo que haja resultados favoráveis ao sistema de forma global. Nos dois modelos, busca-se o lucro, mas, enquanto no primeiro o lucro é um fim, no segundo o lucro é um meio, dependente do desempenho sistêmico da empresa (BERNARDI, 2007, p. 25).

Ainda segundo Bernardi (2007), é a partir do entendimento de que uma empresa é uma comunidade, pertencente a um ambiente maior e composta por pessoas, por ativos físicos e também intangíveis, que pode-se dizer que os modelos de negócio fundamentados pelo propósito competitivo-egocêntrico não mais se justificam atualmente. É cada vez mais evidente o anseio de novas empresas em serem eficientes com a preocupação em manter o

sistema em que estão inseridas saudável. O propósito sistêmico-holístico se destaca e modelos de negócio antes inimagináveis, hoje tornam-se mais que possíveis: são cada vez mais populares e altamente rentáveis. A Economia Colaborativa está inserida neste paradigma.

2.1.1.1 Economia Colaborativa

Em certos aspectos, pode-se dizer que a Economia Colaborativa carrega características da era pré-industrial, onde as comunidades organizadas em vilarejos tinham a necessidade de compartilhar recursos para sobreviver (PCW, 2014). Reconhecendo as vantagens econômicas e sociais desta atitude, a sociedade contemporânea parece cada vez mais aberta a substituir o acúmulo pelo compartilhamento.

A Economia Colaborativa ganhou força nos últimos anos a partir da popularização de tecnologias modernas de comunicação que facilitam o processo de compartilhamento, ao tornarem possível o nascimento de aldeias regionais e globais de interação, conectando produtores, consumidores e pessoas que desejam dividir recursos (ENTREPRENEUR, 2015; PWC, 2014). Um dos negócios mais proeminentes neste sentido é o Uber. Tamanha sua importância que o movimento já foi intitulado “Economia Uber” (ESTADÃO, 2016a).

Curiosamente, o Uber é um negócio do setor de transporte, mas não possui um carro sequer como patrimônio: com um valor de mercado avaliado em U\$S 60 milhões de dólares, montante que supera o de multinacionais como a Honda, o Uber é um aplicativo que elimina a necessidade das cooperativas de táxi, ligando diretamente quem precisa de transporte a motoristas (ESTADÃO, 2016a). No mesmo sentido, encontra-se o Airbnb, negócio do setor de hospedagem que não possui um imóvel sequer como propriedade: recentemente parceiro oficial dos Jogos Olímpicos e comemorando dois milhões de anúncios no mundo inteiro, o Airbnb é um aplicativo que une quem procura hospedagem com quem tem um quarto vago, dispensando o serviço dos hotéis (ESTADÃO, 2016a). Pode-se dizer que o sucesso de ambos os negócios reside na eliminação de um intermediário e no valor agregado de qualidade ao serviço prestado, além de um custo menor que o tradicional.

Um reflexão interessante sobre a temática diz respeito às implicações da “Economia Uber” e da Economia Colaborativa como um todo para a economia global e, especificamente, para o modelo de produção capitalista.

Estas plataformas que permitem que milhões de pessoas se conectem e compartilhem ativos com uma despesa mínima estão levando os custos marginais das empresas e dos consumidores para perto de zero, elevando a perspectiva de que o capitalismo como sabemos está se tornando obsoleto. Embora essas empresas continuem a transformar modelos de negócios, o que realmente está acontecendo não é uma remoção de custos - é uma mudança na fonte desse custo. Em vez de causar a morte do capitalismo, esses desenvolvimentos tecnológicos redefinirão o que significa ser um empregador, um funcionário e um cliente. O capitalismo ainda estará vivo e bem em poucas décadas, mas pode ser difícil de reconhecê-lo⁶ (ENTREPRENEUR, 2015, p.1).

Por desafiar modelos econômicos tradicionais, a Economia Colaborativa promove conflitos de interesses com mercados tradicionais, tais como o litígio entre o Uber e os táxis, sendo ainda difícil prever as consequências econômicas, políticas e sociais deste processo. Devido ao caráter hodierno deste fenômeno, muitas das relações econômicas promovidas por tais plataformas sequer foram regulamentadas por governos, e este é um desafio que o compartilhando enfrentará ao longo dos anos (PCW UK, 2016, p.1). É impossível negar, entretanto, a relevância e o potencial transformador desta tendência econômica, que confirma sua consolidação também por meio de números: é calculado que em 2014 este mercado faturou aproximadamente US\$ 15 bilhões e em 2025 é projetado que atinja um montante de US\$ 335 bilhões (PWC, 2014).

Os princípios da Economia Colaborativa estão influenciando toda uma cadeia, inclusive a de investimentos: mesmo no regulado setor financeiro, o fenômeno conseguiu parcerias com as *fintechs* (empresas de tecnologia que oferecem serviços financeiros), que atraíram investimentos globais de US\$ 19 bilhões em 2015 (ESTADÃO, 2016a). Estes, dentre

⁶ Tradução livre do autor. Original: “These platforms that allow millions to connect and share assets with minimal expense are driving marginal costs for companies and consumers down to near zero, raising the prospect of capitalism as we know it becoming obsolete. While these companies continue to alter business models, what’s really happening isn’t a removal of cost -- it’s a shift in the source of that cost. Rather than cause the death of capitalism, these technological developments will redefine what it means to be an employer, an employee and a customer. Capitalism will still be alive and well in a few decades, but it just may be hard to recognize”.

outros fatores, indicam que essa nova forma de fazer negócios – mais responsável e consciente – veio para ficar (ENDEAVOR BRASIL, 2016).

É importante destacar que, para além dos setores onde o compartilhamento já está bem estabelecido, existem algumas oportunidades de crescimento que ainda não foram plenamente realizadas e mensuradas: por exemplo, as empresas ainda não realizam auditorias com o intuito de identificar quais de seus ativos tangíveis e intangíveis poderiam ser compartilhados de forma rentável no futuro (PCW, 2014).

Tornando-se uma atitude praticável em larga escala por grandes e pequenas empresas, o modelo econômico colaborativo poderia se espalhar de maneira maciça para outros setores, como energia, telecomunicações e varejo. Empresas alugando e compartilhando espaços de escritório, tal como em *coworkings*, além de espaços de estacionamento e instalações operacionais, fomentam uma nova maneira de as empresas se engajarem entre si e criar novos fluxos de receita, desafiando ainda mais o paradigma econômico vigente (PCW UK, 2016).

2.1.1.2 Lojas colaborativas

Pode-se dizer que as lojas colaborativas consistem na adaptação da tendência econômica colaborativa para o mercado tradicional do varejo. O grande desafio dos pequenos negócios de varejo é manter-se no mercado diante da competição acirrada, para tanto é importante encontrar as mais diversas formas de levar os produtos e serviços ao consumidor (SEBRAE, 2013b). É sabido que uma loja inteligente e o local certo são vitais no varejo, mas imóveis comerciais em atraentes corredores urbanos tornam-se cada vez mais caros e difíceis de encontrar, além da onerosidade com custos e despesas diversas. Motivada por esta dificuldade, associada a uma economia que ainda valoriza grandes corporações, que as lojas colaborativas aparecem como uma oportunidade de negócio inovadora, que fomenta o desenvolvimento de micro e pequenos empreendedores (SHAREABLE, 2014; ENTREPRENEUR, 2012).

Nestas lojas, localizadas em pontos comerciais estratégicos, são reunidos produtos de micro e pequenas empresas ou de empresários individuais com o objetivo comum de vender tais produtos e com isso agregar uma grande variedade de peças de moda, arte, decoração e

cultura. O layout destas lojas, em geral, é composto por várias caixas de diferentes tamanhos expostas na parede: cada uma representa uma pequena loja em si mesma; ou seja, cada uma contém produtos e marcas distintas. Desta forma, a loja não é dividida por cores, peças ou gêneros, mas por marcas próprias (SEBRAE, 2013b).

Os preços dos aluguéis dos espaços são muito acessíveis se comparados aos custos de se abrir um ponto comercial físico próprio e, por isso, tornam-se um canal de distribuição atraente para marcas pequenas e com poucos recursos. Como a loja possui a responsabilidade de comercialização, incluindo o atendimento ao cliente e as rotinas burocráticas de vendas, para cada marca fica apenas a obrigação de manter seu espaço organizado e abastecido com seus produtos, dando-lhes mais tempo para a realização de outras atividades, entre elas o desenvolvimento de novos produtos e a produção dos mesmos (SEBRAE, 2013b; SEBRAE, 2014; SEBRAE, 2015b).

Para além de informativos do Sebrae (2013b; 2014; 2015b) e das referências incluídas até aqui, são escassas informações mais formais, sistemáticas e/ou acadêmicas sobre este modelo de negócio. Isto é justificável, entre outras coisas, pelo fato do negócio ser relativamente recente e não haver regulamentação específica para o mesmo. Em geral, informações sobre esta temática são encontradas somente em matérias de meios de comunicação diversos, como entrevistas de proprietários de lojas colaborativas à jornais, TVs e blogs. Algumas destas informações serão contempladas no tópico Análise de Ambiente do plano de negócio proposto.

2.1.2 Panorama sobre o empreendedorismo no Brasil

Por tratar de um plano de negócios para um novo empreendimento, o objetivo desta seção para este trabalho é trazer um panorama atual sobre a realidade do empreendedorismo no país para fins de contextualização. Todas as informações aqui apresentadas foram retiradas do relatório da última pesquisa GEM (2015) e da avaliação do Sebrae (2015a) a seu respeito.

Em termos práticos, pode-se dizer que o Brasil é um país tipicamente empreendedor. Com base na pesquisa da GEM, já mencionada na introdução deste trabalho, a taxa total de empreendedorismo para o Brasil (TTE) foi de 39,3% em 2015. Estima-se, portanto, que em

2015, aproximadamente 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido⁷.

Quando comparada à TTE de 2014 (34,4%), observa-se que essa taxa sofreu um aumento significativo, intensificando a trajetória de crescimento observada desde 2011. Segundo a interpretação do SEBRAE (2015a), o aumento da TTE de 2014 para 2015 foi determinado pelo aumento significativo na taxa de empreendedores iniciais (TEA), que foi de 17,2% em 2014 e de 21% em 2015. Por sua vez, o aumento na taxa de empreendedores iniciais (TEA), foi determinado, principalmente, pelo aumento na taxa de empreendedores nascentes, que passou de 3,7% em 2014 para 6,7% em 2015.

A variação na taxa de empreendedores novos, de 2014 (13,8%) para 2015 (14,9%), exerceu menor influência no aumento da taxa de empreendedores iniciais (TEA). Os dados sugerem que o fator determinante para o crescimento da taxa total de empreendedorismo (TTE) de 2014 para 2015, no Brasil, foi o significativo aumento na taxa de empreendedores nascentes (SEBRAE, 2015a).

Um fator importante considerado ainda na pesquisa é a motivação para empreender. A GEM considera duas motivações para empreender: a necessidade, quando o empreendedor inicia um empreendimento autônomo por não possuir melhores opções de trabalho, abrindo um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias, ou a oportunidade, quando empreendem por identificar uma oportunidade no mercado e, portanto, melhor se preparam para começar o seu negócio, aumentando as chances de sobrevivência do mesmo (GEM, 2015).

Quando avaliada a proporção de empreendedores motivados por oportunidade em relação ao total de empreendedores iniciais no Brasil, observou-se, em 2015, uma alteração

⁷ A categoria de empreendedores iniciais considerada na pesquisa compreende empreendedores nascentes e novos. Os empreendedores nascentes são aqueles que estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses. Os novos, por sua vez, são aqueles que administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses. Já a categoria de empreendedores estabelecidos corresponde àqueles que administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (SEBRAE, 2015a).

em relação aos anos de 2012 a 2014. Enquanto nesses três anos a proporção manteve-se próxima dos 70%, em 2015 ocorreu uma significativa redução, chegando a 56,5%.

Investigando separadamente a motivação dos empreendedores iniciais para cada estágio dos empreendimentos, observou-se que a proporção de empreendedores por necessidade aumentou tanto para os novos quanto para os nascentes, porém, no grupo dos nascentes esse crescimento foi de 23% entre 2014 e 2015, significando um aumento atípico de dois pontos percentuais na taxa de empreendedores nascentes.

As análises apresentadas pelo SEBRAE (2015a) conduzem à conclusão de que, embora as taxas de empreendedorismo no Brasil tenham aumentado entre 2014 e 2015, se comparadas aos últimos anos da pesquisa no Brasil, estas foram mais impactadas pelo empreendedorismo por necessidade, principalmente, entre os empreendedores nascentes.

É possível dizer que, dentre outros fatores, o aumento do número de empreendedores por necessidade foi motivado significativamente pela conjuntura política e econômica do país (GEM, 2015; ESTADÃO, 2016b). Porém, mesmo mediante um contexto desfavorável, e embora tenha perdido em qualidade, o empreendedorismo no Brasil continua sendo uma peça fundamental para o desenvolvimento econômico do país e ainda é motivado, majoritariamente, pela identificação de uma necessidade mercadológica ou social.

A GEM também incorpora em sua avaliação sobre o empreendedorismo de um país a opinião de especialistas da área. Os resultados de 2015 para o Brasil são positivos, apesar de conter ressalvas. Na avaliação dos especialistas sobre as condições que favorecem a atividade empreendedora no Brasil, as citações estão relacionadas à capacidade empreendedora do povo brasileiro (54%), ao acesso a informações sobre empreendedorismo em canais multimídia (31%) e às políticas governamentais de estímulo à atividade empreendedora (19%).

Por outro lado, políticas governamentais (54%), educação e capacitação (49%) e apoio financeiro (28%) são as condições proporcionalmente mais citadas como limitantes à atividade empreendedora. No caso específico das políticas públicas, que são citadas tanto como condições favoráveis quanto limitantes, os especialistas apontam as melhorias consistentes nos últimos anos - especialmente a partir do trabalho do Sebrae e da implantação do MEI e do programa SIMPLES Nacional -, mas destacam o excesso de complexidade da legislação e o excesso de burocracia para os negócios, a alta carga tributária, as deficiências

na educação e as políticas de apoio financeiro aos empreendedores como sendo insuficientes ou inadequadas.

A partir deste panorama, ressaltando a força e a importância do empreendedorismo nacional, percebe-se que a atividade empreendedora merece atenção especial em termos de políticas públicas de incentivo e capacitação aos empreendedores e empreendedoras e igualmente em estudos acadêmicos que forneçam informações, ferramentas e modelos teóricos e práticos para eles e elas.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Assim como a própria sistematização do empreendedorismo como um campo de estudo, a criação e popularização da ferramenta plano de negócio é relativamente recente. O tradicional plano de negócio ganhou destaque nos Estados Unidos, ainda na década de 1960, quando as empresas norte-americanas começaram a perceber que o processo de resolução de problemas organizacionais necessitava de meios sistêmicos, que fossem além da simples técnica de tentativa e erro (NAKAGAWA, 2011). Foi neste contexto que o planejamento estratégico popularizou-se e o plano de negócio (inicialmente chamado de plano mestre ou sistema de planos) surgiu como um documento abrangente que poderia contribuir para sanar esta necessidade ao propiciar uma visão integrada da organização (NAKAGAWA, 2011).

Com o passar do tempo, vários modelos de planos de negócio foram propostos, tendo destaque o pioneiro da American Management Association, de 1962, e o de Steiner, de 1969. No Brasil, a preocupação com o planejamento estratégico nas organizações chegou ainda na década de 1960, mas o plano de negócio como é conhecido hoje só tornou-se popular na década de 2000, em razão da emergência da importância do assunto de empreendedorismo e da crescente exigência de apresentação de um plano de negócio em diversos setores: incubadoras de empresas, investidores privados e governamentais, etc (NAKAGAWA, 2011).

O plano de negócio é dos recursos didáticos mais utilizados em cursos que tratam de empreendedorismo no Brasil, e não há previsão de que esse quadro mude nos próximos anos (NAKAGAWA, 2011). É daí a sua incontestável importância para esta área de estudo e,

principalmente, para os novos empreendedores que preocupam-se com o planejamento formal e desejam minimizar possíveis riscos já nesta etapa administrativa.

Por definição, o plano de negócio pode ser considerado “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas” (SEBRAE, 2013a, p. 13).

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio (SEBRAE, 2013a, p. 9).

Para além de suas finalidades intrínsecas, de conhecimento e melhor estruturação de um negócio, o plano muitas vezes é o instrumento básico utilizado para apresentar e tornar o negócio atrativo para investidores, instituições de crédito, e para outros tipos de parcerias almejadas pelos empreendedores. Portanto, ele também demonstra-se “como uma linguagem para descrever um empreendimento ou uma empresa, exigindo-se que seja elaborado de forma clara e inteligível para todos” (FILION et al, 2000, p. 165).

É preciso ter em mente que desenvolver um plano de negócios é um trabalho específico que envolve decisões estratégicas em vários níveis e com finalidades bem definidas; portanto, como tal, deve ser encarado como um projeto. Como projeto, desenvolver um plano desta natureza é uma atividade temporária que objetiva resultados específicos. Desta forma, diferencia-se das atividades rotineiras e apresenta algumas características básicas: o plano deve ter um início e um final programado; envolve muitas variáveis e o resultado é desconhecido; requer competências e recursos multidisciplinares; o seu resultado é muito importante e estratégico para os interessados (BERNARDI, 2007).

Embora existam discussões teóricas e controvérsias empíricas a respeito da relação do Plano de Negócio com o eventual sucesso ou fracasso de um empreendimento, é amplamente reconhecido que o processo de construção do plano gera aprendizado significativo para o empreendedor (NAKAWAGA, 2011). Na verdade, pode-se dizer que “as interações que ocorrem durante a elaboração do documento contribuem mais para o aprendizado [...] do que a simples leitura do documento” (BIZZOTTO, 2008, p. 25).

Dentre outras ações relevantes, a criação de um plano de negócio permite ao empreendedor conhecer mais a fundo o ambiente em que seu negócio estará inserido, além de promover a visão sistêmica do empreendimento, a identificação de variáveis diversas que o influenciam direta e indiretamente e a definição de processos e estratégias organizacionais prévias. A partir destas ações, muitos dos eventuais riscos do empreendimento tornam-se conhecidos, o que contribui positivamente para o processo de tomada de decisões e, conseqüentemente, para o aumento da probabilidade de sua sobrevivência no caso dos novos empreendimentos (NAKAGAWA, 2011).

2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

Existem diversos modelos de planos de negócio. Guias e manuais de como confeccionar um plano, que sugerem estruturas gerais para a ferramenta, são abundantes na literatura. Embora existam pequenas divergências entre as estruturas destes modelos, que concentram-se, em grande maioria, no uso de diferentes nomenclaturas e/ou ordenamento de seções e tópicos, no que tange ao conteúdo que deve estar contido no plano, por sua vez, a maioria compartilha de propostas semelhantes (NAKAGAWA, 2011). É consensual a importância de se incluir, por exemplo, o plano de marketing e o plano financeiro.

Para Nakagawa (2011), é importante que o Plano de Negócio responda a dez questões básicas, expostas na Figura 1.

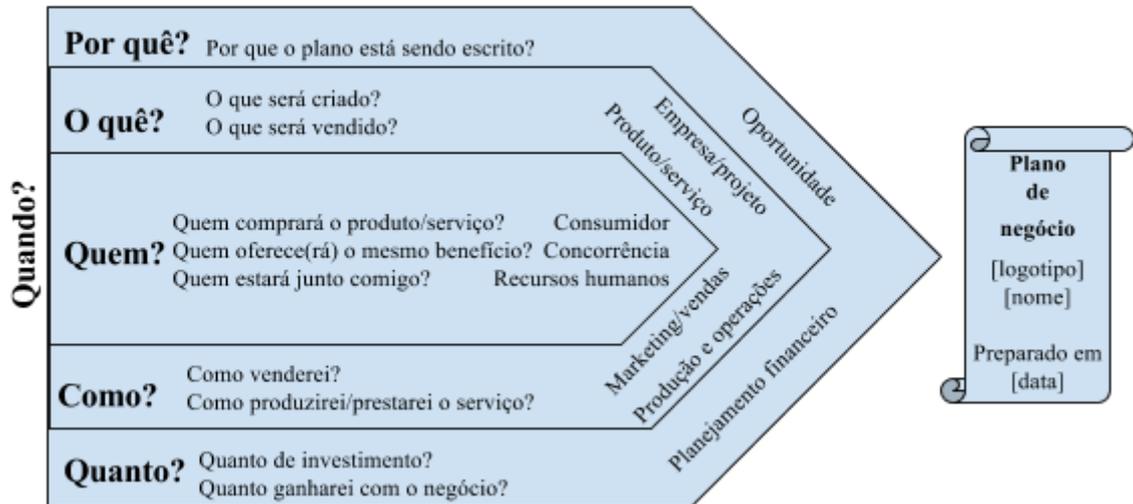


Figura 1: Perguntas que um bom plano de negócio deve responder. Nakagawa, 2011.

O autor ainda faz uma revisão valiosa acerca das principais propostas de estrutura de um plano de negócio, fornecidas pelas referências mais conceituadas e populares dos Estados Unidos e do Brasil. A partir de uma análise comparativa, ele identifica assuntos e partes que se repetem com frequência nestas referências: 1. Sumário executivo (oportunidade); 2. A empresa; 3. Produtos e serviços; 4. Mercado consumidor; 5. Indústria e concorrência; 6. Produção e operações; 7. Marketing e vendas; 8. Recursos humanos e 9. Finanças (NAKAGAWA, 2011).

Assim, baseando-se na análise comparativa de Nakagawa (2011) e nas considerações de trabalhos como os de Hisrich; Peters; Shepherd (2009), Siegel (1987), Bizzotto (2008) e Bernardi (2007), bem como do guia proposto pelo Sebrae (2013a) intitulado “Como elaborar um plano de negócios”, a seguir será proposta e referenciada uma estrutura de plano de negócios que contemple aquilo de mais relevante nestas proposições. Para fins didáticos, alguns tópicos e subtópicos terão sua disposição, seu ordenamento e seus títulos adaptados, sem que haja prejuízo quanto aos conteúdos essenciais que devem ser contemplados, segundo as proposições das referências supra mencionados.

2.3.1 Sumário Executivo

Consistindo na primeira seção do plano de negócios, o sumário executivo pode ser considerado o seu cartão de visita. É nele que são reunidas e apresentadas as principais informações do plano e, por isso, é tido como “uma versão condensada do plano inteiro” (SIEGEL, 1987, p. 77) e não apenas como uma simples introdução.

É imprescindível que o sumário executivo seja bem escrito e que seja atrativo pois, sendo assim, maior será a probabilidade de interesse para com o plano: é a partir dele que um possível parceiro ou investidor, por exemplo, decidirá se vale a pena continuar a leitura do restante do plano (BIZZOTTO, 2008). Logo, sendo o principal objetivo do sumário ter sucesso na geração de interesse imediato, o seu tom deve ser sempre “empresarial e transmitir uma sensação de entusiasmo e de importância” (SIEGEL, 1987, p. 78).

O interesse do leitor pelo plano pode ser despertado a partir de elementos diversos contidos no sumário, como o propósito e o conceito do negócio, os indicadores financeiros, as estratégias de marketing propostas, ou mesmo pela escrita e a forma que as ideias são apresentadas. Assim deve ser promovida uma visão positiva sobre “a ideia, o projeto, a lógica, a coerência, a narrativa e a viabilidade do projeto” (BERNARDI, 2006, p. 173) Tudo é importante no sumário e por isso a cautela no momento de sua confecção deve ser elemento sempre presente (SIEGEL, 1987).

Existem algumas possibilidades de estrutura de sumário executivo. Alguns autores propõem a sua divisão em seções equivalentes a própria estrutura do plano, outros optam pela escrita por meio de um texto corrido, conectando os parágrafos com expressões adequadas. Essa variação ocorre especialmente a depender do público-alvo do plano, se um investidor, um parceiro, um professor, uma incubadora, etc, e do estágio da empresa, se nascente, consolidada, etc (BIZZOTTO, 2008; SIEGEL, 1987; NAKAGAWA, 2011).

Todas as propostas de sumário executivo avaliadas nesta pesquisa, entretanto, concordam que algumas informações básicas devem ser apresentadas na seção: propósito do plano, a descrição do negócio, o estágio da empresa, incluindo um breve histórico (se houver), os produtos ou serviços oferecidos, forma de operação, estratégias de comercialização e

promoção, localização, mercado e clientes, vantagens competitivas, informações legais, tributárias e financeiras.

É importante ressaltar que embora apareça no início do plano de negócios, é somente após sua finalização que o sumário executivo deve ser escrito: “somente depois que todo plano houver sido ponderado e redigido é que alguém será capaz de resumi-lo de forma eficaz e concisa” (SIEGEL, 1987, p. 77).

2.3.2 A Empresa e seus produtos

Esta seção deve fornecer um panorama geral sobre as características da empresa, de maneira que o leitor consiga identificar claramente a dimensão e o escopo do negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Para esta finalidade, Siegel (1987) sugere que a seção responda a algumas perguntas: a empresa é manufatureira, varejista ou de serviços? Que clientes está tentando atender? O que ela está oferecendo à sua clientela, e como? Onde ela está localizada? Onde fará negócios (local, nacional ou internacionalmente)?. É recomendado que se responda também qual o estágio da empresa, se trata-se de um novo negócio (incluindo qual o estágio do planejamento) ou um negócio em expansão, o porquê que o empreendimento será bem-sucedido, quais os produtos ou serviços e seus benefícios para os clientes, qual o histórico do(s) empreendedor(es), o que será necessário para a implementação exitosa do plano e se já existe um ponto comercial para o empreendimento, incluindo, se for o caso, as necessidades de reforma do mesmo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Hisrich; Peters; Shepherd (2009) destacam que a necessidade de se incluir informações mais precisas da localização do negócio neste momento, mesmo que elas sejam detalhadas em outra seção, é explicada porque o local pode ser vital para o seu sucesso, principalmente se é uma loja ou envolve serviço. A depender do ramo do negócio, é fundamental que sejam avaliados e explanados no plano fatores como estacionamento, acesso a rodovias, fluxo de pessoas na área, legislação, etc.

Em relação a descrição dos produtos ou serviços da empresa, é importante que nesta seção sejam esclarecidas suas características básicas e suas funcionalidades. Entretanto, o

enfoque deve ser dado “à perspectiva do cliente, ou seja, como o produto ou serviço a ser desenvolvido irá realizar o trabalho desejado pelo futuro comprador” (BIZZOTTO, 2008, p. 93). Assim, e considerando que o produto será detalhado no Plano de Marketing, não é necessária uma descrição exaustiva de todas as suas características, bastando uma visão geral daquelas mais importantes para o cliente e o que o distingue de outros produtos (BIZZOTTO, 2008).

2.3.3 Análise de Mercado

A finalidade desta seção é colocar “o empreendimento em um contexto adequado, fazendo primeiramente uma análise ambiental para identificar tendências e mudanças ocorridas em nível nacional e internacional que podem influenciá-lo” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 232). Este processo é importante porque a conjuntura em que o negócio está inserido pode ser favorável ou desfavorável para o seu sucesso e o leitor do plano deve estar consciente disso.

Dentre os fatores ambientais significativos para a análise estão a economia, a cultura, a tecnologia e preocupações de cunhos político e legal, quando relevantes para o negócio. Apesar de serem incontroláveis para o empreendedor, “a consciência e a avaliação desses fatores pelo uso de algumas das fontes identificadas podem oferecer forte embasamento para a oportunidade e ser de grande valor ao desenvolvimento da estratégia de marketing adequada” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 232).

Da mesma forma, neste momento deve-se fazer uma análise do setor, focada nas tendências específicas do mesmo, o que inclui a demanda do setor, a clientela e seus hábitos de consumo, os fornecedores e a concorrência: basicamente respondendo “quem é o cliente e como é o ambiente de negócios no segmento específico do mercado e na área geográfica onde o empreendimento irá atuar” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 233).

Sobre o cliente, é importante saber suas características gerais - incluindo renda, faixa etária, sexo, entre outras - e onde, quando, como e por que um consumidor compra o produto oferecido. Estas informações contribuem para uma segmentação mais precisa do mercado-alvo específico que o empreendimento direcionará seus esforços de marketing.

Sobre a concorrência, é importante estar consciente sobre quem são os seus concorrentes diretos e indiretos e quais são seus pontos fortes e fracos (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Sobre os fornecedores, por sua vez, é necessário saber quais são as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas, móveis, utensílios, mercadorias, serviços e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Para um plano de negócios de uma empresa nascente especificamente, é importante iniciar o estudo dos fornecedores listando preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega dos fornecedores. Essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio (SEBRAE, 2013a).

Conhecer todas as informações supramencionadas é muito importante para saber se existe um ambiente favorável ao negócio em questão. Estas informações podem ser obtidas a partir de fontes de dados do setor, incluindo relatórios de pesquisas, dados governamentais oficiais, informações de associações especializadas, sindicatos e notícias, ou ainda colhidas de maneira direta, a partir da aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais com clientes e fornecedores potenciais ou da própria observação dos concorrentes (SEBRAE, 2013a).

2.3.4 Plano de Marketing

Existem entendimentos genéricos errôneos de que marketing limita-se a propagandas e vendas. Entretanto, sabe-se que uma estratégia de marketing é um processo integrado, que possibilita o posicionamento positivo de uma empresa e de seus produtos no mercado (BIZZOTTO, 2008). Por definição clássica, o marketing pode ser definido como “uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2016, p.1, tradução livre⁸).

⁸ Tradução livre do autor. Original: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”.

Siegel et al (1987, p. 93) destaca que o desafio mercadológico é um dos mais críticos para o sucesso de uma empresa, visto que muitos empreendimentos com produtos desejáveis já fracassaram devido à sua estratégia mercadológica, ou à falta de uma, e ao seu plano de implementação.

Para o plano de negócios, o plano de marketing “é ponto crítico e vital, pois dele derivam todas as projeções subsequentes, demonstrando dados e subsídios necessários à sustentação do modelo de negócios e as informações pertinentes que irão compor o plano de negócios em suas partes específicas” (BERNARDI, 2007, p. 122). O propósito específico do plano de marketing para uma empresa nascente “é explicar como uma empresa em projeto pretende manipular e reagir às condições de mercado para gerar vendas” (SIEGEL, 1987, p. 93) e por isso deve incluir uma avaliação da empresa em face do mercado e da concorrência, a estrutura de um marketing eficaz e eficiente ao atendimento do mercado e uma projeção de vendas (BERNARDI, 2007).

De maneira concisa, o plano de marketing “define como o empreendedor concorrerá e trabalhará no mercado, de modo eficiente, e, assim, como atenderá às metas e aos objetivos comerciais do novo empreendimento” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 258). Após sua confecção, o plano consistirá em um documento, uma declaração escrita dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing a serem seguidas no plano de negócio. É recomendado que o plano de marketing seja interessante e provoque reflexão (SIEGEL, 1987). Além disso, é esperado que ele seja abrangente e detalhado, “para que os investidores percebam com clareza as metas do empreendimento e as estratégias a serem implementadas para que essas metas sejam atingidas de modo eficiente” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 237). Hisrich; Peters; Shepherd (2009, p. 237) ainda recomendam que o planejamento de marketing aconteça anualmente, “com cuidadoso monitoramento e modificações semanais ou mensais para o empreendedor e deve ser visto como um roteiro para as tomadas de decisão de curto prazo”.

O plano de marketing deve responder a três perguntas: “onde estamos?”, “para onde queremos ir?” e “como chegaremos lá” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Assim, em termos de estrutura, o plano pode ser dividido em três seções que pretendem fornecer as respostas respectivas para as perguntas mencionadas: 1. Análise de situação, 2. Objetivos e metas de marketing e 3. Estratégias de marketing e programas de ação.

A primeira pergunta pode ser respondida através de uma análise de situação. No caso de um novo empreendimento especificamente, esta análise deve incluir um histórico mais pessoal do negócio, descrevendo como o produto ou serviço foi pensado e desenvolvido e por que o foi (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Além disso, devem ser explicitados pontos fortes e fracos a respeito do empreendimento e de seus produtos bem como das oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo da organização (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; SIEGEL, 1987). Esta última tarefa, por sua vez, pode ser realizada a partir da utilização da ferramenta análise SWOT⁹ (KOTLER, 2000).

Para responder a segunda pergunta, devem ser estabelecidos os objetivos e metas de marketing para os próximos doze meses, que declaram o nível de desempenho almejado pelo novo empreendimento neste período (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Desta maneira, as metas fornecidas devem ser exequíveis e preferencialmente mensuráveis, o que facilita o planejamento e a implementação e o controle de sua eficácia (KOTLER, 2000; SIEGEL, 1987).

Por fim, e respondendo a terceira e última pergunta, é necessário que seja sabido como serão atingidos os objetivos e as metas propostas. Neste momento, devem ser definidas as estratégias de marketing e, posteriormente, devem ser propostos programas de ação para a realização de tais estratégias. Para tanto, é preciso que quatro variáveis muito importantes para o plano de marketing e para o plano de negócios como um todo sejam descritas e consideradas: produto ou serviço, preço, praça (distribuição) e promoção. Juntos, estes quatro fatores são denominados *mix* de marketing ou os quatro pés de marketing (KOTLER, 2000; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). É válido ressaltar que apesar de existirem propostas mais atualizadas que considerem outras variáveis ou flexibilizem os conceitos e a abordagem adotada pelos quatro pés, este ainda é o modelo mais difundido no contexto de planos de negócio (BIZZOTTO, 2008).

⁹ O termo SWOT é um acrônimo das palavras inglesas *strengths*, *weakness*, *opportunities* e *threats* que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A Análise SWOT, por sua vez, é uma ferramenta estrutural da administração, amplamente difundida nos meios acadêmicos e utilizada durante o planejamento estratégico de uma organização. Ela possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos de uma empresa a partir da identificação de seus pontos fortes e fracos bem como das oportunidades e ameaças das quais ela está exposta. A partir desta análise, os ambientes são melhor visualizados e, eventualmente, as informações obtidas podem ser cruzadas para o delineamento de estratégias mais precisas quanto ao futuro da empresa (TAVARES, 2008).

2.3.4.1 Mix e estratégias de marketing

A variável produto ou serviço deve ser descrita em toda sua complexidade, incluindo, mas não se limitando somente, às suas características físicas e técnicas. Diferente da descrição feita na seção “a empresa e seus produtos”, aqui ela tem o objetivo de posicionar os produtos ou serviços no mercado, demonstrando quais os argumentos que serão utilizados para convencer os clientes em potencial a consumi-los (BIZZOTTO, 2008). Conseqüentemente, a descrição deve destacar o porquê que o produto ou serviço em questão irá contribuir para a realização das necessidades dos clientes, abrangendo, portanto, seu caráter inovador e/ou sua vantagem competitiva. Esta variável envolve fatores como “embalagem, nome de marca, preço, garantia, imagem, atendimento, prazo de entrega, recursos, estilo e até mesmo o site que será visto pela maioria dos clientes” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 266).

Em relação ao preço, é esperado que sejam detalhadas “a estrutura geral da política de preços e a lógica que está por trás dela” (SIEGEL, 1987, p. 110), devendo ficar claros quais são os critérios para a definição dos preços e os valores a serem adotados (BIZZOTTO, 2008). Hisrich; Peters; Shepherd (2009) ressaltam a importância de se considerarem três elementos para o cálculo do preço do produto ou serviço em questão: os custos envolvidos na atividade, sejam eles diretos ou indiretos e fixos ou variáveis, como também as margens (ou markups) e lucros almejados e os preços cobrados pela concorrência.

A política de preços é processo indiscutivelmente importante para o sucesso do empreendimento. É a partir dela que serão construídas, entre outras coisas, a projeção de vendas e, em grande medida, a impressão dos clientes para com o valor da marca e dos seus produtos. Portanto, o posicionamento de mercado a partir da variável preço não pode ser ambígua, devendo ser compatível com os benefícios oferecidos para os clientes (BIZZOTTO, 2008). Por exemplo, se a qualidade do produto ou serviço oferecido é baixa e o preço, por sua vez, é alto, o cliente fica confuso ou sente-se lesado, o que prejudica a imagem do negócio (BERNARDI, 2007).

A variável praça está relacionada ao acesso aos produtos ou serviços, ou seja, a como eles estarão disponíveis e chegarão até os clientes (BIZZOTTO, 2008; SEBRAE, 2013).

Sabendo que os produtos devem estar disponíveis no lugar certo e na quantidade certa, de maneira mais precisa aqui são definidos qual a área geográfica de atuação da empresa e quais os canais de distribuição que serão utilizados por ela: vendedores internos, vendedores externos, representantes comerciais, lojas de varejo, vendas online, catálogos, etc (BIZZOTTO, 2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Os canais de distribuição devem ser coerentes com as características do produto, com a disposição geográfica dos clientes e suas necessidades, com a relação custo-benefício de cada canal e com as limitações financeiras e objetivos do negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Particularmente nos casos de empresas nascentes que exerçam atividades de varejo, uma explanação mais precisa sobre localizações é fundamental para a avaliação da eficácia de uma estratégia de marketing (SIEGEL, 1987). Há uma série de fatores relevantes que podem ser considerados neste contexto, incluindo dados sobre a população circundante, a facilidade de acesso, a visibilidade e o custo. Tais fatores podem ser tratados em termos conceituais ou, se um ou mais locais apropriados já tiverem sido selecionados, pode-se incluir um perfil dos mesmos (SIEGEL, 1987).

Para a variável promoção, “é necessário que o empreendedor informe aos possíveis clientes a disponibilidade do produto” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 270), focalizando o conceito e o conteúdo criativo da campanha de comunicação, os veículos que serão utilizados, tais como rádio, televisão, mídia impressa, redes sociais, site, etc, e a extensão em que cada um será empregado. No caso do uso de uma agência profissional para tal atividade, deve ser incluída uma explicação a esse respeito (SIEGEL, 1987). O empreendedor deve analisar com cuidado cada mídia alternativa, considerando não apenas os custos, como também a eficiência do meio em atingir os objetivos e metas de marketing estabelecidos anteriormente no plano (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

É importante acrescentar que, devido a importância da Internet na contemporaneidade, essa variável também deve ser considerada no plano de negócios como um todo. No tocante ao plano de marketing especificamente, o fator Internet pode ter mais destaque tanto na variável praça quanto na variável promoção, sendo necessário principalmente explicitar quais ferramentas serão utilizadas para fixar a imagem da empresa na Internet e, por consequência, em todo o mercado (BERNARDI, 2007).

2.3.5 Plano Operacional

É nesta seção que serão delineados os fatores de operação necessários à produção de determinado bem ou serviço, tarefa que servirá a alguns propósitos específicos, dentre eles, “à análise do fluxo da operação, ao dimensionamento de recursos e à capacidade de atendimento” da empresa (BERNARDI, 2007, p. 177). De maneira sucinta, o plano operacional trata da maneira como o empreendimento se organiza internamente para executar atividades rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada (DOLABELA, 2000 IN: FILION, 2000).

Em razão do plano de negócios ter objetivos tanto de planejar como de levantar capital e/ou buscar parcerias diversas, o empreendedor poderá ter alguma dificuldade para conseguir o equilíbrio adequado entre sofisticação e simplicidade ao explicar, por exemplo, as tecnologias de fabricação e processo, que algumas vezes possuem alto grau de complexidade (SIEGEL, 1987). Sendo assim, o nível de detalhamento deste plano poderá variar a depender dos objetivos do plano de negócio: “como documento interno de planejamento, o plano operacional deve ser detalhado e profundo, [...] entretanto, como ferramenta de venda a ser estudadas por terceiros, o conteúdo do plano operacional precisa ser mais direto” (SIEGEL, 1987, p. 123).

De maneira semelhante, a importância relativa de um plano operacional irá depender também da natureza do negócio em questão: “uma instalação fabril provavelmente exigirá muita atenção às questões operacionais; por outro lado, a maioria das empresas de varejo e algumas de serviço terão, provavelmente, menor complexidade operacional” (SIEGEL, 1987, p. 124).

Em termos de estrutura, o plano operacional pode ser iniciado com a apresentação do arranjo físico da organização. Por meio do arranjo físico poderá ser definido como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, estantes, vitrines, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível. A importância de um bom arranjo físico reside em uma série de benefícios que podem ser alcançados a partir dele, tais como “o aumento da produtividade; a diminuição do desperdício e do retrabalho, a maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na

área de vendas e a melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas” (SEBRAE, 2013a, p. 58). É recomendada a contratação de um profissional qualificado para a realização desta tarefa, entretanto, se isso não for possível, é viável que o próprio empreendedor confeccione um esquema simples, distribuindo as áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas de maneira sensata (SEBRAE, 2013a).

É recomendado neste momento destacar quais os recursos serão utilizados pela empresa no esforço de fabricação de um produto e/ou operacionalização de um serviço e das atividades organizacionais. No tocante aos recursos humanos especificamente, Siegel (1987) sugere que, devido a importância deste tópico, ele pode ser tratado e detalhado em uma seção exclusiva para este fim.

Depois de descritos os elementos de produção, é importante expor os processos de produção que serão utilizados, sendo uma tarefa adequada para esta finalidade a construção de fluxogramas que detalhem as atividades a partir da esquematização por etapas (SIEGEL, 1987). Neste momento deverá ser relatado como serão realizadas as várias atividades organizacionais, incluindo a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas (SEBRAE, 2013a).

Esta parte do plano operacional também dependerá da natureza do negócio: “uma seção dedicada à fabricação é adequada para uma indústria, mas no caso de uma empresa de serviços ou de varejo deve ser feita uma descrição análoga” (SIEGEL, 1987, p. 130). Neste último caso, embora a apresentação seja diferenciada, ainda será importante que se explique como a empresa irá exercer suas atividades organizacionais, destacando, por exemplo, “os recursos e processos para movimentar os estoques, manter a segurança e atender à clientela” (SIEGEL, 1987, p. 130) como também “as etapas cronológicas para concluir uma transação comercial” (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 236).

Alguma explanação deve ser realizada ainda quanto a que processos serão executados internamente e que parte do trabalho será contratada fora, se este for o caso. Isto porque a terceirização de atividades secundárias pode ser uma opção vantajosa para novos empreendimentos, especialmente por diminuir o capital inicial exigido para o início do negócio (SIEGEL, 1987).

É importante ressaltar que uma empresa pode conservar e melhorar sua reputação e seu relacionamento com os clientes fornecendo orientação e apoio pós-venda, o que pode

variar “desde o simples fornecimento de um manual de operações até a manutenção de uma equipe de assistência técnica, pronta para resolver os problemas dos clientes” (SIEGEL, 1987, p. 133). Se apoios e assistências desta natureza também forem oferecidos pela organização, a descrição de como eles serão realizados também devem ser incluídos no plano operacional.

Ainda no plano operacional, é recomendada a apresentação da capacidade produtiva do empreendimento, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura pretendida (SEBRAE, 2013a). Desta forma, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício como também o sobrecarregamento das atividades.

2.3.6 Plano de Gestão de Pessoas

Uma exposição dos requisitos de recursos humanos é vital para um completo entendimento da natureza operacional da empresa, devendo-se transmitir no plano de negócios um panorama geral a este respeito (SIEGEL, 1987, p. 128). Dedicada a esta finalidade, esta seção deverá conter a projeção do pessoal necessário para o bom funcionamento do negócio, o que inclui o(s) sócio(s), os familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas (SEBRAE, 2013a).

É necessário apresentar os requisitos e competências e as divisões de responsabilidade de cada colaborador dentro da organização. Para esta tarefa, um organograma pode ser conveniente mas, em alguns casos, “uma breve descrição pode substituir o organograma ou ser a ele acrescentada para dar maiores detalhes” (SIEGEL, 1987, p 140). Isto pode acontecer especialmente nos casos de empresas em estágios iniciais de planejamento e implementação, em que é comum a existência de poucos indivíduos envolvidos na organização e, conseqüentemente, é compreensível que a flexibilidade de responsabilidades assuma grande importância bem como a habilidade do empreendedor para lidar com problemas diversos (SIEGEL, 1987).

Além de expor como os recursos humanos serão alocados e quais suas competências, mostra-se importante comunicar nesta seção como o trabalho geral será executado (SIEGEL, 1987), de forma que poderá ser conhecida a personalidade da organização em termos de

gestão. Isto inclui, por exemplo, saber se a gestão será participativa, se a abordagem de responsabilidade e tarefas será rígida ou flexível, entre outros fatores.

Neste contexto, é válido dar destaque ao papel da alta gerência, como exposto por Siegel (1987, p. 140):

Uma das partes mais importantes do plano de negócios, e certamente a mais importante da seção de pessoal e organização, é uma apresentação das experiências profissionais daqueles indivíduos que, segundo se espera, irão desempenhar papéis decisivos na criação e na operação do empreendimento. Esse grupo pode incluir empreendedores, investidores, membros do conselho de administração, funcionários-chaves ou praticamente qualquer um cuja ação produza efeito significativo sobre o sucesso ou fracasso final da empresa.

Ademais, é esperado que seja incluída nesta seção uma declaração a respeito de como os funcionários serão remunerados, selecionados e treinados, o que pode incluir uma breve referência aos tipos de benefícios e incentivos planejados (SIEGEL, 1987).

2.3.7 Plano Financeiro

Considerada uma das partes mais difíceis de serem construídas, principalmente por envolver previsões abrangentes, o plano financeiro é uma parte essencial ao plano de negócio: a depender da seriedade com que seja preparado e dos seus resultados, se tornará um dos parâmetros mais importantes pelos quais serão mensuradas a atratividade da empresa (SIEGEL, 1987).

Objetivando fornecer um panorama sobre o desempenho financeiro da empresa, é nesta seção que devem ser listadas todas as ações planejadas para a empresa, porém não de maneira puramente descritiva. Mais precisamente, todos os elementos descritos nos planos anteriores e que consistem em custos e investimentos devem ser listados e contabilizados (BERNARDI, 2007). Além disso, devem ser feitas algumas estimativas, especialmente quanto aos custos previstos e a expectativa de vendas para um determinado período (SEBRAE, 2013a). É a partir do plano financeiro que a viabilidade do negócio, em termos de sustentabilidade econômica, é avaliada e, conseqüentemente, confirmada ou não.

Sabendo que a qualidade das informações relacionadas às previsões de um plano financeiro vem somente com o tempo, Bizzotto (2008) afirma ser inegável o caráter fantasioso que esta seção muitas vezes adquire no caso das empresas nascentes. Sem que haja um real conhecimento de como a empresa irá se comportar e interagir com o mercado e com os clientes, ou melhor, em termos práticos, sem que haja um histórico financeiro, grande parte das informações nesta seção muitas vezes consistem em previsões otimistas e obscurecidas de incertezas (SIEGEL, 1987). Um fato curioso é que grande parte dos investidores possuem consciência deste fato, mas esperam (e exigem) que um plano financeiro seja exatamente assim (BIZZOTTO, 2008).

Desta forma, é necessário colocar o plano financeiro na perspectiva adequada. Apesar das incertezas inerentes, “a atenção aos detalhes pode tornar esta seção muito melhor de que um produto de adivinhações” (SIEGEL, 1987, p. 197) e, para isso, é necessário que os dados fornecidos, especialmente aqueles que fornecem preços e custos, sejam construídos a partir de referências adequadas e confiáveis e também que a seção seja coerente com o restante do plano.

Em termos de formato, “o plano financeiro é a parte menos flexível do plano de negócios” (SIEGEL, 1987, p. 168), já que todos os planos financeiros, independente da natureza do negócio, devem conter informações e cálculos semelhantes. Terminado, o plano financeiro deverá incluir os investimentos totais, as estimativas de venda, as estimativas de custos, o demonstrativo de resultados e os indicadores de viabilidade do negócio¹⁰ (SEBRAE, 2013a). Tais informações podem coincidir, assim, com a estrutura do plano financeiro em termos de tópicos.

No primeiro tópico, para uma melhor demonstração dos investimentos totais necessários, o Sebrae (2013a) propõe uma categorização específica, dividindo os investimentos em três partes: os investimentos fixos, que correspondem ao total gasto com todos os bens que devem ser comprados para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada, incluindo os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos; os investimentos pré-operacionais, que compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a

¹⁰ Para fins didáticos, todas as tabelas e cálculos necessários para a construção de cada item do plano financeiro propostos pelo Sebrae (2013) serão disponibilizados como anexos deste trabalho.

vender, por exemplo, despesas com reforma ou mesmo as taxas de registro da empresa; e o capital de giro, sendo este o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas (SEBRAE, 2013a).

Sabendo os investimentos totais, é necessária a realização de algumas estimativas, sendo a primeira delas a estimativas do faturamento mensal da empresa. Esta talvez, é uma das tarefas mais difíceis para quem ainda não iniciou suas atividades. Uma forma simples de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda. As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do seu mercado e em sua capacidade produtiva, considerando todas as ressalvas feitas nos planos anteriores (SEBRAE, 2013a).

Em seguida, devem ser demonstradas as estimativas dos custos variáveis e fixos do negócio. Os custos variáveis são aqueles que variam a depender das vendas e do faturamento da empresa, incluindo os custos unitários de cada produto ou serviço oferecido (matérias-primas utilizadas, materiais diretos e terceirizações) e os custos de comercialização (gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes). Os custos fixos, por sua vez, são aqueles que devem ser pagos independente do volume de vendas da empresa, e incluem os custos com recursos humanos, pró-labore, depreciação e os custos operacionais mensais gerais (água, luz, telefone, IPTU, honorários do contador, taxas diversas, etc).

Em relação ao período a ser considerado nas estimativas do plano financeiro, Bizzotto (2007) e Siegel (1987) concordam com o período de três anos e o Sebrae (2013a), por sua vez, recomenda que, pelo menos, os doze primeiros meses de atividade da empresa sejam considerados. Especificamente quanto ao estágio das empresas, Bernardi (2007, p. 141) acrescenta que “empresas nascentes, micro e pequenas empresas, dadas as restrições de recursos, necessitam ter maior visibilidade de curto prazo em seus resultados e, principalmente, no fluxo de caixa”.

Após reunir as informações sobre os investimentos totais e as estimativas de faturamento e de custos, é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo (SEBRAE, 2013a). Assim, deve ser elaborado um Demonstrativo dos Resultados do Exercício (DRE), que “permite evidenciar a formação

do resultado líquido em um dado período, pois apresenta uma síntese dos resultados operacionais e não-operacionais da empresa” (BIZZOTTO, 2008, p. 129).

Depois da construção do DRE, devem ser fornecidos os indicadores de viabilidade do negócio (SEBRAE, 2013a; BIZZOTTO, 2008). Dentre os indicadores de viabilidade mais importantes, podem ser destacados o ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade e o prazo de retorno de investimento.

O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. Já a lucratividade é um indicador importante por estar relacionado à competitividade da empresa, visto que mede o lucro líquido em relação às vendas. A rentabilidade, que mede o retorno do capital investido aos sócios, e o prazo de retorno de investimento, que demonstra o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio, juntos, são indicadores que relacionam-se ao potencial de atratividade do empreendimento (SEBRAE, 2013a).

Por último, após a finalização do plano financeiro, é recomendada a simulação de valores e situações diversas para a empresa por meio da preparação de cenários financeiros onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição despesas). A partir daí, é possível pensar em ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis (SEBRAE, 2013a).

Após a confecção do plano financeiro, é possível tomar decisões mais assertivas quanto ao início do empreendimento, já que a partir dele que pode ser feita uma avaliação acerca da viabilidade do negócio em termos econômicos, especialmente no tocante aos recursos necessários para colocá-lo em prática.

Sendo assim, neste capítulo foi discutido o que é um plano de negócios, qual a sua importância e quais as seções que um bom plano deve conter. No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realizar este estudo e, além disso, uma breve apresentação sobre o empreendedor.

3 PROCESSOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os elementos relacionados com os métodos que foram utilizados para realizar esta pesquisa. A seção será composta por informações sobre o delineamento da pesquisa e por considerações acerca da estrutura adotada para a confecção do plano de negócio, objetivo central desta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, pode-se dizer que a metodologia adotada é de pesquisa aplicada. Este tipo de pesquisa tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados e, assim, possa contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata de problemas ou necessidades concretas e imediatas encontradas na realidade (BARROS & LEHFELD, 2000; APPOLINÁRIO, 2004). No caso deste trabalho, a pesquisa objetiva a aplicação prática dos conhecimentos sobre empreendedorismo e planos de negócios à solução dos desafios de se empreender um modelo de negócios inovador, como o de uma loja colaborativa.

Na maioria dos casos, as pesquisas aplicadas exigem e partem de estudos teóricos (APPOLINÁRIO, 2004; GIL, 2004). Para esta finalidade, neste trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas relacionadas aos temas de interesse, elaboradas a partir de material já publicado, como livros, revistas, artigos científicos, periódicos e Internet.

O procedimento metodológico utilizado, quanto à abordagem do problema, foi majoritariamente o de pesquisa qualitativa, onde a pesquisa é potencialmente descritiva, com tendência a analisar os dados indutivamente. Contudo também haverá pontos de abordagem quantitativa, para traduzir opiniões e números em informações as quais serão classificadas e analisadas, sobretudo na parte referente ao plano financeiro (GIL, 2004).

3.2 A ESTRUTURA ADOTADA

Considerando as peculiaridades do modelo de negócio tratado neste trabalho, a partir de discussões entre o pesquisador e o orientador deste trabalho, a estrutura adotada para plano a ser confeccionado é resultado de adaptações do que é proposto em trabalhos clássicos, como o de Siegel (1987) e de Hisrich; Peters; Shepherd (2009), em publicações mais recentes, como os de Bernardi (2007) e Nakagawa (2011), e no manual fornecido pelo SEBRAE (2013a), intitulado “Como Elaborar um Plano de Negócios”.

De antemão, considerando algumas limitações enfrentadas no desenvolvimento da pesquisa, dentre elas a dificuldade de serem obtidas algumas informações no momento de planejamento de um empreendimento - especialmente um modelo de negócio inovador -, é válido esclarecer que algumas das recomendações específicas sugeridas pelos autores supracitados, incluindo o nível de detalhamento de algumas informações, não serão contempladas no plano. Porém, é certo que isto não irá comprometer sua validade. Algumas considerações acerca da estrutura do plano de negócios adotada merecem destaque.

Para fins didáticos, o sumário executivo deste plano adotará a forma de texto corrido e contemplará todas as informações básicas supracitadas, havendo subtópicos específicos somente para a apresentação da missão, da visão e dos valores da empresa, dos dados do empreendedor, da classificação legal e tributária do negócio e dos indicadores financeiros.

É pertinente ressaltar que em razão das características peculiares deste modelo de negócio e pelo fato de tratar-se de uma empresa nascente, a definição de objetivos de marketing centrados, por exemplo, em aumento de receita em porcentagens muito precisas, não é adequada. A inexistência de um histórico financeiro é um dos fatores que justifica esta colocação. Desta forma, os objetivos propostos nesta seção serão moderados e parte deles serão essencialmente qualitativos, a fim de que lhe sejam garantidas possibilidades concretas de execução e cumprimento e, portanto, não sejam fantasiosos e inexequíveis.

Considerando as recomendações de Siegel (1987) quanto ao nível de detalhamento do plano operacional frente a natureza do negócio, o plano operacional deste plano de negócios será sucinto e objetivo. Como a loja colaborativa trata-se de uma loja de varejo e, portanto, não existem processos de fabricação de produtos, o nível de complexidade das atividades

organizacionais é baixo, não havendo a necessidade da construção de fluxogramas para a finalidade de descrevê-las.

Acreditando no caráter crucial das pessoas para um empreendimento, foi preferida a dedicação de uma seção exclusiva para esta questão no plano, o plano de gestão de pessoas, o que coaduna com a sugestão de Siegel (1987).

Em relação as estimativas de faturamento da empresa, alguns autores estudados, como Siegel (1987) e Bizzotto (2008), acreditam que este tópico deve estar inserido no plano de marketing, enquanto outros, como Bernardi (2007) e Hisrich; Peters; Shepherd (2009) sugerem que ele deve estar inserido no plano financeiro. Considerando que a projeção de vendas relaciona-se intimamente com outras estimativas financeiras, tais como o retorno do investimento, a segunda proposta foi escolhida para o plano de negócios em questão, objetivando a facilitação da leitura e da compreensão da relação entre todos os cálculos financeiros.

Considerando a posição de Bizzotto (2008) sobre a dificuldade que empreendedores de empresas nascentes retratarem de maneira precisa o futuro da organização em termos de receitas e despesas especialmente, e também levando em conta o objetivo real de abertura do empreendimento em questão, o plano financeiro deste trabalho será realista e moderado em suas projeções. Seguindo a recomendação do mesmo autor e do manual do Sebrae (2013a) serão realizadas projeções para o primeiro ano de atividade da empresa. Algumas ressalvas específicas sobre o plano financeiro serão feitas no próprio plano. Ainda sobre esta seção, como já destacado anteriormente, todos os cálculos e as tabelas sugeridas pelo Sebrae (2013a) para a sua construção serão disponibilizadas como anexos deste trabalho.

4 O PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios tem como objetivo apresentar informações e análises acerca da viabilidade de abertura de uma loja colaborativa na cidade de Caruaru-PE. Além disso, pretende-se que o plano possa funcionar como instrumento para obtenção de financiamento e parcerias junto a bancos, agências de fomento, investidores e/ou empreendedores para que a empresa possa dar início a suas atividades comerciais.

Este é um empreendimento com dinâmica bastante peculiar e terá como atividade econômica principal o comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios (CNAE nº 4781-4/00) e como atividades secundárias o comércio varejista de objetos de arte (CNAE nº 4789-0/03), o comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos (CNAE nº 4789-0/01) e os serviços combinados de escritório e apoio administrativo (CNAE nº 8211-3/00). Sendo a primeira loja colaborativa do interior do Nordeste, o empreendimento terá como localização a Rua Prof. José Leal, nº 300 (em frente ao Citi Hotel), na cidade de Caruaru, polo da região do Agreste pernambucano.

O conceito de loja colaborativa tem bases na tendência da Economia Colaborativa e consiste em um empreendimento que comercializa em um mesmo local produtos de diferentes pessoas (físicas ou jurídicas), especialmente artesãos, designers, marcas independentes, comerciantes de *e-commerce* e micro e pequenos empreendedores locais em geral. Os segmentos dos produtos são dos mais variados, indo de roupas e acessórios à decoração, papelaria, ilustrações e presentes diversos.

Como o próprio nome evidencia, diferentemente de outras lojas de varejo, o modelo de negócio de uma loja colaborativa é centrado no compartilhamento de espaços: não há relação de compra e venda entre loja e marcas, há uma relação de parceria. Os produtos de cada marca parceira são expostos dentro de um nicho e identificados como de sua propriedade, sendo cobrado de cada empreendedor apenas o aluguel deste espaço. A loja se responsabiliza pela comercialização dos produtos, entretanto, a receita líquida das vendas (faturamento das vendas descontados impostos e taxas de cartão de crédito) é repassada para

os respectivos empreendedores integralmente, não havendo quaisquer comissões sobre as vendas. Desta forma, o faturamento da loja colaborativa consiste no valor fixo dos aluguéis contratados, sendo, portanto, pré-definido no início de cada mês.

Os valores dos alugueis irão variar de R\$ 100,00 a R\$ 350,00 reais a depender do tamanho do nicho escolhido, valores esses muito baixos se comparados aos custos de abrir e manter um ponto físico próprio. É aí que reside um dos principais diferenciais do negócio: ser parceiro da loja é uma opção vantajosa para novos e pequenos empreendedores que possuem poucos recursos. Este público, em geral, divulga e comercializa seus produtos apenas pela Internet, tendo despesas adicionais, entre outras coisas, para embalagem e entrega. “Incubados” na loja colaborativa, as marcas podem usufruir dos benefícios de se ter um espaço físico para demonstração e comercialização de seus produtos, com um baixo custo e sem burocracias demasiadas. De maneira sucinta: eles podem expor para dar boa saída a suas peças e ao mesmo tempo economizar, barateando o preço do produto para o consumidor final, criando e consolidando um público consumidor fiel e divulgando e fortalecendo suas marcas. A loja também é indicada para empreendedores que desejam testar a aceitação de novos produtos no mercado que possuem retornos ainda incertos, sem o risco de perderem altos investimentos em divulgação e comercialização.

Além disso, um dos maiores benefícios é que o negócio não requer a presença constante do empreendedor, que terá muito mais tempo para produção dos seus produtos e outras atividades. Uma vez que a comercialização será feita pela loja, o empreendedor parceiro será responsável apenas de abastecer e organizar o seu nicho periodicamente. Contando com relatórios periódicos da loja a respeito de suas vendas e de seu desempenho, as marcas serão capazes de melhor programar a reposição de produtos e estabelecer estratégias de vendas de maneira mais eficiente.

Outro benefício é que a loja possui um grande potencial de divulgação e promoção ao propiciar a formação de uma verdadeira rede colaborativa de marketing. Uma vez parceira da loja, cada marca deseja que o empreendimento seja bem frequentado e, portanto, bem sucedido. Assim, a promoção da loja também será naturalmente incluída nos canais de divulgação próprios de cada marca, trazendo suas clientelas para ela.

A relação comercial da loja com o empreendedor e seus produtos será resguardada jurídica e tributariamente a partir da emissão de notas fiscais do tipo consignação mercantil. A

permanência do empreendedor em seu nicho, por sua vez, será formalizada através de um contrato trimestral de aluguel, que poderá ser renovado ou não. A condição para que o contrato seja renovado, além, obviamente, da vontade de ambas as partes, é que a marca atinja uma meta de vendas mínima no período, correspondente ao valor pago pelo aluguel de seu nicho.

Esta política, além de estimular o esforço de cada empreendedor para com o desempenho de seu nicho, propicia que o processo de escolha das marcas da loja não fique sujeito apenas ao filtro do proprietário da loja, aproveitando-se do próprio comportamento dos clientes e, assim, garantindo a igualdade de oportunidades aos diversos produtos e estratégias de venda das marcas. Assim, gradualmente, a curadoria do mix de produtos da loja será feita pelos próprios consumidores finais, garantido a principal vantagem da loja para este público: a oferta de uma variedade de produtos e marcas baseada em seus gostos e escolhas.

Além disso, esta política contribui para uma melhor avaliação de cada empreendedor perante o desempenho de sua marca: se as vendas não estão indo bem, não conseguindo inclusive cobrir os custos de investimento para um canal de distribuição tão acessível, as estratégias de venda ou até mesmo a concepção dos produtos deve ser repensada e/ou renovada.

A loja colaborativa é um negócio de fomento ao desenvolvimento de micro e pequenos empreendedores, que incentiva o empreendedorismo local e que, para o consumidor final, oferece uma ampla variedade de produtos. Considerando fatores favoráveis como o quadro de funcionários enxuto, o faturamento mensal pré-definido e a rede colaborativa de marketing formada, é possível afirmar que a empresa apresenta-se como um modelo de negócio inovador e sustentável socioeconomicamente, com grande potencial de sucesso.

4.1.1 Missão, visão e valores

Quadro 1: Missão, visão e valores da empresa

Missão	Ser uma loja colaborativa , plural e solidária, fomentando uma rede sustentável de incentivo e apoio a pequenos empreendedores ao propiciar um ambiente eficiente e econômico para o
--------	---

	desenvolvimento de seus negócios e oferecendo uma ampla diversidade de produtos diferenciados, de qualidade e de preço competitivo para os seus clientes.
Visão	Ser um centro de compras e de convivência reconhecido em Caruaru e região, que propicie o sucesso financeiro e pessoal dos nossos parceiros e que contribua para o fomento do paradigma colaborativo na vida das pessoas e na economia da região.
Valores	Ética; sustentabilidade socioeconômica; responsabilidade social; pluralidade; solidariedade; confiança.

4.1.2 Dados do empreendedor

Quadro 2: Dados do empreendedor

Nome	Milton Oliveira de Santana Filho
Idade	21 anos
Perfil	Bacharel em Relações Internacionais (Faculdade ASCES); graduando em Administração (UFPE-CAA).
Experiência	Instrutor de Ensino em Inglês no projeto Ganhe o Mundo, do Governo Estadual de Pernambuco (Maio/2012-Outubro/2012); Auxiliar administrativo da empresa Doydo Motos (2014-atualmente).
Atribuições	Administração Geral

4.1.3 Informações jurídicas e tributárias

Quadro 3: Informações jurídicas e tributárias do negócio

Setor de atividade	Comércio e Serviços
Forma jurídica	Empresário Individual
Porte da empresa	Microempresa
Enquadramento tributário	Optante pelo SIMPLES Nacional

4.1.4 Capital e fonte de recursos

O capital social necessário para a abertura do empreendimento consiste em um montante de R\$ R\$ 20.297,80. Deste montante, 30% é oriundo de recursos próprios (R\$ 6.089,34) e os outros 70% (R\$ 14.208,46) deve ser oriundo de recursos de terceiros. Assim sendo, ao proporcionar uma melhor estruturação do negócio, é esperado que este plano de negócios forneça melhores chances de obtenção de financiamento e, assim, seja colocado em prática, possibilitando a abertura do empreendimento.

4.1.5 Indicadores financeiros

Tabela 1: Indicadores financeiros

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 182.205,15
Lucratividade	23,43%
Rentabilidade	279,64%
Prazo de retorno do investimento	5 meses

4.2 A EMPRESA E SEUS PRODUTOS

A empresa em questão encontra-se na fase do planejamento. A finalização deste trabalho fornecerá informações, conhecimento, metas e estratégias concretas para a execução do plano de negócios e, conseqüentemente, para o início de suas atividades.

A empresa trata-se de uma loja colaborativa, modelo de negócio relativamente recente e inovador que surge como uma adaptação da tendência da Economia Colaborativa para o mercado tradicional do comércio varejista. Uma loja colaborativa é um empreendimento que aluga nichos para que pequenas marcas de diferentes segmentos (vestuário, artesanato, presentes variados, etc), especialmente geridas por micro e pequenos empreendedores, exponham seus produtos. A comercialização dos produtos é de inteira responsabilidade da loja, incluindo atendimento ao cliente e vendas. Ao inquilino cabe apenas renovar seu nicho

periodicamente e a receita líquida das vendas (faturamento total das vendas menos os impostos e taxas de cartão de crédito) é inteiramente repassada para ele.

Com base nos custos de manutenção do empreendimento, incluindo os serviços agregados oferecidos, e na margem de lucro esperada (todos os cálculos financeiros serão detalhados na seção 4.7, Plano Financeiro), chegou-se aos valores dos aluguéis dos nichos. Eles irão variar inicialmente de R\$ 100,00 a R\$ 350,00 mensais, a depender do tamanho de nicho escolhido. Serão disponíveis quatro tamanhos de nichos e uma modalidade diferenciada de exposição de produtos, para produtos que não possam ser expostos em nichos (produtos que não caibam nos nichos ou que seriam melhor expostos fora de um, como quadros):

Tabela 2: Produtos ofertados

	Dimensões (Alt x Larg x Prof)	Valores (R\$/mês)	Quantidades disponíveis
Nicho 1	0,25m x 0,60m x 0,50m	100,00	35
Nicho 2	0,60m x 0,60m x 0,50m	200,00	35
Nicho 3	0,92m x 0,60m x 0,50m	275,00	20
Nicho 4	0,60m x 1,3m x 0,50m	350,00	15
Modalidade especial	-	100,00	-

Como os valores dos aluguéis são muito acessíveis, ter um espaço em uma loja colaborativa torna-se um canal de distribuição atrativo, especialmente para micro e pequenos empreendedores que detêm de poucos recursos para investirem em seus negócios, incluindo designers, artesãos, artistas e comerciantes diversos que focalizam suas atividades no meio online e muito se beneficiariam com um ponto físico econômico para demonstração e comercialização dos seus produtos. Este é o principal público-alvo da loja. Além disso, a loja é uma verdadeira rede de colaboração: considerando que cada marca possui sua clientela e suas redes de divulgação próprias, a loja ganha um marketing reforçado a partir da cooperação mútua, sendo esta uma das maiores vantagens competitivas do negócio.

Para os consumidores finais dos produtos, ou seja, o segundo público-alvo da loja, a principal vantagem oferecida é uma ampla variedade de produtos, majoritariamente locais e exclusivos, em um só lugar. Embora seja difícil realizar uma segmentação precisa dos clientes

que irão frequentar a loja, tendo em vista a própria variedade de produtos e marcas, espera-se que o perfil destes consumidores seja de jovens e jovens adultos, de classe média e alta, descolados, que buscam produtos diferenciados. Considerando que haverá uma meta de vendas para cada nicho, fazendo com que as marcas que não a atinja cedam espaço para novas marcas, a loja estará sempre se reinventando baseada nas escolhas dos consumidores. É uma verdadeira curadoria do mix de produtos feita pelos clientes, sendo esta outra vantagem competitiva. A localização de ambos os públicos-alvo da loja, tanto marcas quanto consumidores finais, é Caruaru e região.

Embora que no estabelecimento serão comercializados produtos, a loja colaborativa consiste em uma prestadora de serviço. Juridicamente, o aluguel de um bem imóvel (no caso da loja colaborativa, dos nichos), por si só, não caracterizaria serviço. Porém, além da locação, a loja oferecerá serviços agregados, tais como a venda e a divulgação dos produtos, entre outros. A relação comercial da loja com o empreendedor e seus produtos será resguardada jurídica e tributariamente a partir da emissão de notas fiscais do tipo consignação mercantil. A permanência dos produtos do empreendedor no nicho, por sua vez, será formalizada através de um contrato trimestral de aluguel, que poderá ser renovado ou não, a depender do cumprimento da meta de vendas estabelecidas para o seu nicho. Considerações acerca das diversas vantagens e do funcionamento da política de meta de vendas serão detalhadas na seção “Produto”, do Plano de Marketing.

A localização do empreendimento será Rua Prof. José Leal, nº 300 (em frente ao Citi Hotel). Como será detalhado posteriormente neste plano, a escolha da localização foi feita considerando fatores importantes para uma loja de varejo, dentre eles, o fluxo de pessoas na região, a centralidade do ponto comercial, a visibilidade, o acesso, o transporte público e as vagas de estacionamento, e para a viabilidade econômica do negócio, como a necessidade de reforma, a área (m), a capacidade de expansão e o valor do aluguel dos pontos. Por meio da realização de uma ponderação qualitativa, foi concluído que este ponto atenderia satisfatoriamente as variáveis consideradas. A partir da conclusão do plano e da eventual obtenção dos recursos necessários para a sua execução, será fechado o contrato de aluguel com o proprietário do imóvel, que já está ciente quanto ao interesse do mesmo.

É importante destacar que será estudada a modificação da forma jurídica do empreendimento de Empresário Individual para Empresa Individual de Responsabilidade

Limitada caso a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 4637, que transita no Supremo Tribunal Federal, conclua ser inconstitucional a necessidade de integralização de 100 salários mínimos para compor o capital social da empresa. Com essa modificação, pretende-se resguardar o patrimônio pessoal do empresário em caso de litígios diversos envolvendo a empresa.

A administração geral do empreendimento será realizada inicialmente por Milton Oliveira de Santana Filho, 21 anos, graduado em Relações Internacionais pela ASCES-UNITA e graduando em Administração pela UFPE-CAA.

4.3 ANÁLISE DE MERCADO

4.3.1 O ambiente

4.3.1.1 Fatores econômicos

No contexto macro, pode-se dizer que a conjuntura econômica nacional é conturbada pois o país encontra-se em um quadro de recessão a pelo menos dois anos. Contudo, acredita-se que a economia brasileira encontra-se em momento de transição, conforme afirmado pela Confederação Nacional da Indústria (G1, 2016, p.1): “após dois anos de uma profunda recessão, observam-se sinais de reversão do quadro; os indicadores de confiança empresarial já estão no terreno positivo, ainda que as estatísticas relativas à situação corrente não confirmem a retomada da produção”.

Um tópico relevante atualmente é em torno do Projeto de Emenda Constitucional de número 55 (PEC 241 da Câmara). Embora existam discussões político-ideológicas a respeito das motivações e das consequências sociais da aprovação desta PEC – sendo esta uma discussão muito importante, porém fora do alcance do escopo deste trabalho –, é possível dizer que o congelamento dos gastos públicos contribui, do ponto de vista puramente econômico, para que previsões acerca do risco país do Brasil sejam feitas com maior precisão. É esperado que o cenário econômico comece, então, a se tornar estável a partir do próximo

ano, o que pode ser considerado ponto positivo para o empreendedorismo de um modo geral (VALOR, 2016).

Nesse sentido, o Fundo Monetário Internacional (FMI) melhorou as previsões para a economia brasileira e prevê uma recessão menos severa este ano e a volta do crescimento já no ano de 2017: a projeção é que o Produto Interno Bruto (PIB) do País tenha contração de 3,3% em 2016 e, para o próximo ano, a previsão de expansão do PIB é de 0,5% (CORREIO, 2016).

Apesar das projeções macroeconômicas apontarem para a recuperação gradual da economia a partir do próximo ano, a inflação alta ainda é presente e desestimula seriamente o poder de compra dos brasileiros (IG, 2016). A partir disso, é possível concluir que o ambiente econômico atual caracteriza um obstáculo potencial para a maioria dos empreendimentos e, em razão disso, implica em uma menor disposição de pequenos empreendedores investirem financeiramente em seus negócios. Este fator, em tese, significaria que enquanto as projeções de recuperação da economia não se confirmassem, o empreendedorismo enfrentaria seria dificuldades.

Contudo, é possível dizer que o empreendimento de que trata este plano de negócios está afinado com o momento econômico na medida em que a loja colaborativa oferece um espaço para a exposição de produtos e serviços agregados aos pequenos empreendedores a preços acessíveis, mostrando-se como um investimento mais exequível que outras opções, como a abertura de um ponto físico próprio ou a venda a domicílio. Desta forma, um canal de distribuição físico e econômico apresenta-se como uma alternativa altamente atrativa para este público. Além disso, o baixo custo de investimento neste canal de distribuição permite que os empreendedores inseridos na loja ofereçam um preço de venda mais acessível ao consumidor, o que é considerado outra vantagem competitiva da loja colaborativa. Estas características do empreendimento ajudam a confirmar o fortalecimento, o potencial e a viabilidade do negócio, contribuindo para que ele supere os desafios impostos pelo ambiente econômico negativo que está inserido.

4.3.1.2 Fatores socioculturais

Como já discutido anteriormente, o Brasil é um país tipicamente empreendedor, com quase dois quintos dos adultos ligados de alguma forma ao empreendedorismo. Essa realidade é repetida no âmbito local e regional em que este empreendimento estará inserido. O ambiente a que refere-se será a cidade de Caruaru, situada na região Agreste do Estado de Pernambuco.

O Estado de Pernambuco já se caracterizou por ser uma região de acentuada migração para o sudeste do País. Entretanto, conforme bem observa Lyra (2003), a partir da década de 1980, o fluxo migratório se inverteu e a região passou a receber migrantes de retorno tendo como fator de atratividade a dinamização da economia, com a oferta de novas oportunidades de trabalho. Atualmente, os pequenos negócios correspondem a 98% do total de empresas do Estado de Pernambuco e geram 48% dos empregos formais. Em um ano, 22.486 novas empresas - pequenos negócios que faturam, no máximo, R\$ 3,6 milhões anualmente, foram formalizadas em Pernambuco (ACIC, 2016).

É sabido que a cidade de Caruaru, que possui localização geográfica privilegiada, sendo uma passagem obrigatória entre o Sertão e o Litoral do Estado, era inicialmente um entreposto de parada de gado, agregando diversas propriedades agropastoris em seu entorno. Para atender as necessidades dos que passavam pela cidade, nasceu em Caruaru uma grande feira livre para a compra, venda e troca de todo e qualquer tipo de mercadoria (MARQUES, 2012). Em razão disso, desde a época de sua fundação, a cidade se destaca pelo seu empreendedorismo a nível regional, estadual e até nacional.

Há destaque para o mercado de moda – Caruaru está inserida no segundo maior polo de confecções do Brasil – e também para o artesanato, forte pilar econômico e cultural da cidade em virtude da existência do Alto do Moura, considerado o Maior Centro de Artes Figurativa das Américas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), e da Feira de Artesanato, por sua vez considerada Patrimônio Cultural Imaterial do Brasil pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

Sendo a maior cidade do Agreste pernambucano, Caruaru é uma cidade polo, que exerce influência em dezenas de municípios vizinhos. Economicamente, a cidade se destaca no comércio varejista, especialmente de vestuário e acessórios (CARUARU, 2015) e recentemente atingiu o número recorde de 10.000 microempreendedores formalizados recentemente (ACIC, 2016) - o maior do Estado de Pernambuco se desconsiderados os municípios da região metropolitana do Recife.

Em virtude de ações a nível local de agências governamentais e iniciativas privadas, como o trabalho da Unidade Sebrae Agreste Central e Setentrional de Pernambuco e da Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC), atualmente Caruaru está entre as 40 cidades mais apoiadoras do empreendedorismo no país (CARUARU, 2015).

Ademais, há cerca de dez anos, Caruaru conta com um campus da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE-CAA), que oferece para a comunidade cursos como o de Design e o de Administração, que naturalmente possuem um viés empreendedor. Também pode-se destacar que recentemente ocorreu a instalação do Armazém da Criatividade em Caruaru, cuja concepção, gestão e operação cabe ao Porto Digital, parque tecnológico sediado no Recife e considerado um dos principais habitats de inovação do País. Esses fatores, aliados à conjuntura favorável da localidade em que o empreendimento estará inserido, já explanada anteriormente, demonstra que o ambiente sociocultural é propício para o empreendimento.

4.3.1.3 Fatores legais

É cediço que em virtude do caráter inovador do modelo de negócio de lojas colaborativas, aliado a lentidão ou desinteresse do poder público em adequar a legislação pátria a realidade hodierna do empreendedorismo moderno, não há regulamentação específica para este tipo de empreendimento.

Assim, o que sabe-se acerca do que é aplicável a título de enquadramento do empreendimento em uma forma legal é a partir da observação da prática administrativa das lojas colaborativas existentes em todo o território nacional.

No tocante a classificação legal das atividades econômicas exercidas por um empreendimento desta natureza, não existe um Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) preciso. Os CNAEs para a empresa em questão foram definidos a partir de pesquisa realizada durante a confecção deste plano, onde percebeu-se que outras lojas colaborativas do país, em geral, adotam para suas atividades econômicas principais e secundárias os CNAEs que tratam de comércio varejista, principalmente os de números 4781-4/00, 4789-0/03 e 4789-0/01, que correspondem, respectivamente, ao *comércio varejista de vestuário e acessórios*, *comércio varejista de objetos de arte* e ao *comércio varejista de artigos de*

souvenirs, bijuterias e artesanatos. Ademais, também por meio da pesquisa, foi identificado o CNAE 8211-3/00, correspondente aos *serviços combinados de escritório e apoio administrativo*, que relaciona-se aos serviços agregados oferecidos por uma loja colaborativa e, portanto, às atividades econômicas secundárias realizadas por ela.

Em relação ao vínculo da loja colaborativa com os empreendedores parceiros, a praxe deste modelo de empreendimento ensina que os negócios se aperfeiçoam com a formalização de um contrato de locação, pelo meio do qual as partes contraem obrigações mútuas de cooperação para com a viabilidade da loja.

A legalidade da realização das vendas dos produtos pela loja, por sua vez, é acobertada preliminarmente com a formalização de um contrato estimatório, por meio do qual a loja irá receber mercadorias com a finalidade de vendê-las por conta própria e em seu próprio nome, prestando ao consignante o preço combinado entre ambos.

Por fim, para fins de resguardo fiscal, deverá ocorrer também a emissão de nota fiscal de remessa em consignação mercantil por parte dos empreendedores parceiros. No caso de empreendedores pessoa física pode ser emitida uma Nota Fiscal Avulsa Eletrônica (NFA-e) e, no caso de pessoas jurídicas, a nota fiscal tradicional ou Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). Ocorrendo a venda, a loja emitirá nota de devolução simbólica das mercadorias, e caso a venda não se formalize a loja deverá emitir a nota de devolução das mercadorias.

4.3.2 O setor

As lojas colaborativas surgiram na Europa e foram implementadas por aqui por brasileiros que gostaram da ideia (SEBRAE, 2015b). Embora este modelo de negócio não seja novidade em algumas regiões do país, especialmente Sudeste e Sul, pode-se considerar que o modelo de espaço colaborativo encontra bastante espaço para expansão no Brasil, uma vez que há poucas lojas operando dessa forma no país (SEBRAE, 2015b). No interior do Nordeste e em Caruaru e região, por exemplo, não existem lojas colaborativas.

No Brasil, pode-se dizer que o modelo foi introduzido por Tedd Albuquerque, ex-faxineiro pernambucano que, utilizando um dinheiro que havia economizado com seus trabalhos, fez uma viagem internacional e conheceu o estilo de negócio colaborativo.

Foi em Camden Town (Londres) que o empresário conheceu um novo conceito de feiras modernas de artesanato, que resolveu adaptar ao Brasil. Esse modelo de negócio chegou como uma grande novidade e sempre que ele dizia para alguém como seria esse trabalho perguntavam: “Como Assim?!...” - e a expressão acabou dando nome ao empreendimento. O movimento teve início em um estacionamento no bairro Jardins em São Paulo, onde foram convidados artesões da Praça da República, Feira da Liberdade e de outros eventos, como também universitários de moda e design sofisticados. Além de exposições de artistas circenses, espaço de curta metragem, música e área de alimentação. Em 2000, o movimento chegou ao shopping Center 3, na Avenida Paulista, e ganhou a simpatia dos clientes que enchiam os olhos com a diversidade dos produtos expostos. Hoje, totalizando 216 expositores, a feira que acontece aos domingos, possui visitação de mais de 100 mil pessoas (COMO ASSIM, 2016).

Segundo o próprio empresário, como relatado em seu livro autobiográfico intitulado “Como Assim?!... A ideia que mudou a vida de milhares de pessoas e revolucionou a Economia Criativa do Brasil”, ele precisou de boa argumentação para levar outros criadores a um novo endereço, na praça Benedito Calixto, em Pinheiros (bairro de São Paulo-SP), no ano de 2006 (ALBUQUERQUE, 2012). Seu objetivo foi fomentar um espaço alternativo que misturaria moda, arte, sustentabilidade, gastronomia, solidariedade e cultura em todas as suas vertentes. Foi aí que surgiu o primeiro modelo de loja colaborativa do país, que atualmente conta com a circulação de aproximadamente cinco mil pessoas por semana (COMO ASSIM, 2016). O movimento do qual Tedd está à frente gera 8 milhões reais por mês, incluindo o faturamento das duas lojas fixas, da feira que acontece aos domingos, e da movimentação financeira de inúmeras outras atividades realizadas pelo empresário, como exposições e grêmios (COMO ASSIM, 2016). Reconhecido nacional e internacionalmente (IG, 2013; COMO ASSIM, 2016), o sucesso do movimento colaborativo inaugurado pela Como Assim?! inspirou outras iniciativas em todo o país.

Pode-se dizer que o segmento de lojas colaborativas passa por um momento de reinvenção atualmente. Da criação de marketplaces e venda on-line, até a entrada em shopping center, as lojas colaborativas já consolidadas do país estão investindo para que o modelo de negócio ganhe ainda mais espaço no varejo (ABRAS BRASIL, 2015).

A Endossa, uma das mais populares do setor, inaugurada em 2008, conta hoje com seis lojas, quatro na capital paulista e duas em Brasília-DF. Ela é a primeira rede de franquias do segmento. Seu conceito inspira muito este trabalho: cada compra na loja é um “endosso”,

daí o nome da loja, e assim os consumidores decidem quais marcas permanecem na loja. Todas as marcas precisam alcançar uma meta de vendas e quem não atinge o “endosso” libera o espaço para uma nova marca da lista de espera. Assim, cada compra impacta a renovação no mix de produtos e a curadoria da loja é feita pelas escolhas do público (ENDOSSA, 2016).

Divididas em operações próprias e franquias, a aposta mais recente da rede Endossa foi a abertura de uma loja no tradicional Shopping Ibirapuera, em São Paulo-SP. Em entrevista, o sócio fundador da Endossa, Carlos Margarido, afirma ter investido R\$ 500 mil na operação (ABRAS BRASIL, 2015).

Confirmando as consequências da crise econômica que vive o país, o empresário ainda afirma que as vendas não têm o mesmo ritmo de anos anteriores, mas a lista de espera para ocupar um box na loja da Endossa da Rua Augusta, por exemplo, chega a mais de um ano, o que reforça a resiliência alcançada por este mercado. Os preços de locação de um box na Endossa variam de R\$ 200 a R\$ 900 (ABRAS BRASIL, 2015). Margarido ressaltou ainda que sempre procura iniciativas que ajudem a alavancar as vendas de seus parceiros, ressaltando a importância do marketing para este modelo de negócio. Neste contexto, além da própria propaganda da loja, a Endossa oferece uma plataforma online onde o empreendedor acompanha em tempo real suas vendas, ficando mais fácil para ele identificar os produtos que estão com vendas baixas e substituir a categoria (ABRAS BRASIL, 2015; ENDOSSA, 2016). É possível dizer que a comodidade e a visibilidade de estar em uma loja com o conceito diferenciado é o que atrai empreendedores para as lojas colaborativas. De acordo com Beatriz Micheletto, consultora do Sebrae-SP, as lojas colaborativas são vantajosas tanto para quem abre o espaço como para quem expõe: segundo ela, “muitos microempresários querem testar o produto antes de investir na abertura de uma loja, por exemplo; este é o melhor espaço para fazer isso” (UOL, 2015, p.1). Para ela, a diversidade de produtos desses locais atrai muitos clientes. “Mas é preciso estudar bem o ponto e o público que transita na região para ver se haverá ou não aceitação” (UOL, 2015, p.1). Ainda segundo a especialista, antes de abrir uma loja deste segmento é preciso criar uma boa rede de contatos com artesãos para conseguir comercializar bons produtos e, de preferência, já conhecidos pelo público da região (UOL, 2015).

Em entrevista, a empresária Beatriz Vallego, sócia da marca PauBrasil, empresa que comercializa produtos feitos em madeira e que está há mais de dois anos em lojas

colaborativas de São Paulo, afirmou que “além da comodidade em não se preocupar com os processos administrativos de uma loja, estar em um desses boxes a ajuda no lançamento de produtos, pois é possível acompanhar a aceitação do público” (ABRAS BRASIL, 2015, p.1). Na mesma entrevista, a empresária explicou ainda que estar na loja colaborativa ajuda a impulsionar as vendas no seu e-commerce: “a visibilidade que temos nessas lojas ajuda nas vendas on-line, pois o consumidor procura mais os nossos produtos na loja virtual, o que ajuda no crescimento deste canal” (ABRAS BRASIL, 2015, p.1).

No contexto nacional, o setor de lojas colaborativas conta com players de destaque: além da feira Como Assim?!... e da Endossa, já citadas anteriormente, ressaltam-se a Cada Qual, também em São Paulo-SP, a Elabore, localizada na cidade de Fortaleza e pioneira no estado do Ceará e mais recente, desde julho do ano passado, o Club Vintage. Esta última, por sua vez, possui uma história curiosa: já pensando em rescindir o contrato de aluguel de sua loja de vestuários e fechá-la, em consequência da crise econômica e da queda nas vendas, o empresário Eder Dias preferiu transformar a loja convencional em colaborativa e está tendo bons resultados (ABRAS BRASIL, 2015; UOL, 2015).

A mudança da Club Vintage ocorreu em maio de 2015. Em entrevista, o empresário afirmou ter chegado a fechar a loja durante 15 dias para decidir o que fazer e foi nesse momento que lembrou que vários artesãos e microempresários o procuravam para perguntar se poderiam vender seus produtos lá (UOL, 2015). Como uma loja de vestuário tradicional, o negócio faturava R\$ 50 mil mensais em média, mas a receita não era suficiente para manter os custos da loja, e o caixa operava no negativo. Um mês depois da mudança para loja colaborativa, o negócio já começou a faturar R\$ 80 mil por mês (alta de 60%). Quatro meses depois, atingiu R\$ 120 mil mensais, um crescimento de 140% (UOL, 2015).

Na época da entrevista, o Club Vintage possuía 80 expositores, já contava com fila de espera e, como diferencial de outras lojas colaborativas concorrentes, oferecia um estoque para os empreendedores como serviço extra e compartilhava o espaço da loja com um café, um espaço para eventos e um estúdio onde os expositores podem produzir material de divulgação (UOL, 2015). Eder Dias ainda pretende inovar e criar um marketplace - loja on-line agregadora de marcas varejistas (UOL, 2015). O preço dos boxes da Club Vintage, na época da entrevista à Uol, variava de R\$ 200 (espaço de 50 cm por 1,20 metro) a R\$ 1.400 (2

m por 2 m), sendo cobrada ainda uma taxa fixa de 20% em cima das vendas para cobrir custos administrativos (vendedores, taxa de cartão de crédito, manutenção do espaço) (UOL, 2015).

De maneira semelhante à história de Eder Dias, foi motivada pela crise econômica do país que a proprietária do Espaço Colaborativo Kole, localizado na cidade de Natal-RN, Daniele Gonçalves, decidiu investir em um negócio colaborativo ano passado, acreditando ter mais facilidade de encontrar parceiros dispostos a um investimento mais baixo do que arcar com os custos de uma loja própria (RIBEIRO, 2015). Em entrevista, a empresária destaca que a prospecção de parceiros aconteceu por meio de visitas a feiras populares e de participação em eventos do Senai e Sebrae (RIBEIRO, 2015).

O modelo de exposição dos produtos da Kole é o *corners* (RIBEIRO, 2015). Diferente de modelos como a da Endossa e da Elabore, por exemplo, que fornecem espaços ou caixas com tamanhos padrão específicos, o modelo *corners* oferece espaços de dimensões diversas, oferecidos, negociados e customizados com os interessados, sendo feito um cálculo de preço de acordo com o tamanho da área estabelecida e a taxa de manutenção. A empresária destaca que uma das práticas de gestão mais importantes da Kole é a busca pelo equilíbrio das marcas inseridas na loja: ela se esforça para que não exista muitas marcas que ofereçam o mesmo tipo de produto, evitando a concorrência entre elas (RIBEIRO, 2015).

Daniele ainda enfatiza que o modelo de loja colaborativa é forte por oferecer um grande benefício em termos de marketing e comunicação: cada marca da loja possui sua clientela e seus canais de divulgação próprios e, à medida que elas divulgam seus produtos e seu espaço na loja, acabam divulgando a loja; os clientes visitam o espaço e acabam conhecendo outras marcas (RIBEIRO, 2015). A loja fomenta uma verdadeira rede de colaboração de marcas, onde a divulgação de uma fortalece a outra.

Estas informações demonstram a resiliência e o potencial de expansão que o mercado das lojas colaborativas atingiu. É notório que este segmento já é relativamente antigo no Estado de São Paulo especificamente e em outras regiões do país, e hoje já vive um momento de reinvenção por lá. Aqui no Nordeste ainda são poucas as lojas colaborativas identificadas e, em geral, as existentes possuem relativamente pouco tempo de atividade. Porém todos os relatos encontrados expressam o resultado positivo que o modelo de negócio vem trazendo nos últimos anos, tanto em termos econômicos quanto em termos de satisfação pessoal e dos

parceiros, ainda que diante de uma conjuntura política e economicamente desfavorável para o empreendedorismo de uma maneira geral.

4.3.3 Clientes

Considerando a peculiaridade do modelo de negócio proposto neste trabalho, serão levantadas questões acerca de dois públicos-alvo da loja: as marcas e os empreendedores parceiros, que terão seus produtos expostos e comercializados na loja, e os consumidores finais, que irão frequentar e consumir os produtos da loja. Esta categorização se torna importante porque o direcionamento de esforços para cada um desses dois públicos será necessário, especialmente para o marketing da empresa.

4.3.3.1 Clientes empreendedores

Estes consistem no principal público-alvo da loja: os micro e pequenos empreendedores que irão alugar os nichos e, conseqüentemente, usufruir dos serviços oferecidos pela loja, tais como o atendimento aos clientes, a comercialização dos produtos e a divulgação das marcas e dos produtos.

Como mostrado no quadro 4, foi construída uma segmentação destes clientes considerando fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais.

Quadro 4: Segmentação dos clientes empreendedores

GEOGRÁFICOS	Como um forte apelo da loja é o incentivo ao empreendedorismo local, a localização dos clientes empreendedores é centrada em Caruaru e região, preferencialmente. Entretanto, não é desconsiderada a possibilidade de fazer parceria com empreendedores de outras cidades ou Estados, especialmente com aqueles que oferecem produtos diferenciados não encontrados na região.
(países, regiões, cidades, bairros)	
DEMOGRÁFICOS	Não existe segmentação quanto ao fator demográfico no caso dos empreendedores do tipo pessoa física, portanto, sexo, renda, idade e educação não são
(Pessoa física: sexo, idade, renda, educação;	

<p>Pessoa jurídica: ramo de atividade, serviços e produtos oferecidos, número de empregados, filiais, tempo de atuação no mercado, imagem no mercado)</p>	<p>características relevantes neste momento. Também não há restrição no caso dos empreendedores do tipo pessoa jurídica: uma empresa que já possua uma loja física e já é consolidada no mercado local, por exemplo, pode alugar um espaço na loja para ter outro canal de distribuição. É importante ressaltar, porém, que o empreendimento direcionará seus esforços para parcerias com micro e pequenos empreendedores que detêm poucos recursos e que oferecem produtos dos mais variados, incluindo marcas de vestuário, designers, artesãos, estilistas, decoradores, crafters, artistas em geral, entre outros.</p>
<p>PSICOGRÁFICOS (estilos de vida, atitudes)</p>	<p>Empreendedores pequenos, antenados com as tendências de moda e vestuário; conectados intensamente às redes sociais; produtores artesanais; possuem relação afetiva para com o seu produto e/ou com o processo de produção; possuem íntima relação com a clientela.</p>
<p>COMPORTAMENTAIS (hábitos, benefícios procurados, frequência de compra)</p>	<p>Empreendedores que desejam expandir seu negócio; que desejam testar novos produtos no mercado sem custos demasiados; que utilizam-se exclusivamente do meio online para realizar a divulgação e a comercialização de seus produtos e, por isso, possuem custos adicionais para embalagem, entrega e até mesmo para levar o produto até o cliente para demonstração; que buscam novos canais de distribuição/opções acessíveis de comercializar e divulgar seus produtos; que possuem clientes de comportamento presencial (gostam de tocar, sentir e/ou provar os produtos no ato da compra); não possuem ou possuem pouco conhecimento quanto à trâmites burocráticos e legais para a comercialização dos produtos (impostos, emissão de notas fiscais, etc).</p>

Paralelamente a produção deste Plano de Negócio, está sendo realizada uma pesquisa de prospecção de mercado, que busca identificar empreendedores que se encaixam no perfil descrito acima e, portanto, são clientes em potencial da loja. Até o momento de finalização deste trabalho, foram identificados e contatados quinze clientes empreendedores em potencial, listados no quadro 5¹¹. Todos eles demonstraram interesse em firmar parcerias com a futura loja colaborativa, confirmando as vantagens de possuírem um canal de distribuição físico e barato que ofereça os serviços de comercialização e a divulgação dos produtos.

¹¹ Com o intuito de preservar os dados obtidos nesta pesquisa, o nome das marcas contatadas foram omitidos.

Quadro 5: Possíveis clientes empreendedores parceiros

Pessoa Física (PF) ou Pessoa Jurídica (PJ)	Localização	Categoria	Produtos oferecidos
PJ	Caruaru-PE	Vestuário	Camisas, calças e shorts (Foco em jeans)
PJ	Caruaru-PE	Vestuário	Bolsas feitas à mão
PJ	Caruaru-PE	Vestuário	Sandálias e sapatilhas artesanais
PJ	Caruaru-PE	Design	Papelaria e artigos de design
PJ	Caruaru-PE	Design	Papelaria e artigos de design
PJ	Caruaru-PE	Design	Papelaria e artigos de design
PF	Caruaru-PE	Artes, design e vestuário	Ilustrações, artigos de papelaria e camisas ilustradas à mão
PF	Caruaru-PE	Vestuário	Roupas Borrô Hippie e acessórios
PF	Caruaru-PE	Artes e decoração	Artesanato (trabalhos em MDF, resina e feltro)
PJ	Caruaru-PE	Artes e decoração	Artesanato (trabalhos em madeira)
PJ	Caruaru-PE	Artes e decoração	Artesanato em barro e acessórios
PJ	Caruaru-PE	Vestuário	Camisas estampadas
PJ	Caruaru-PE	Vestuário	Camisas estampadas
PJ	Caruaru-PE	Vestuário	Camisas estampadas
PJ	Caruaru-PE	Vestuário e presentes	Camisas, canecas, almofadas, entre outros.

4.3.3.2 Clientes consumidores finais

Considerando que a variedade de produtos é um dos seus pontos mais fortes, pode-se dizer que o público-alvo da loja colaborativa em termos de consumidores finais será bastante plural, sendo difícil classificá-la ou segmentá-la de forma precisa, pelo menos sem que a loja tenha um tempo razoável de atividade. Desta maneira, a tentativa de construir uma segmentação precisa e definitiva seria precipitada e pouco conclusiva.

Um ponto importante neste quesito é que a loja estará constantemente em renovação. Sabendo que cada marca parceira precisa alcançar metas de vendas respectivas, aquelas que

não as alcançam liberam espaço para novas marcas. Assim, cada compra contribui para a renovação do mix de produtos e a curadoria da loja é feita pelas escolhas dos consumidores, que contribuirão para a permanência ou a saída das marcas colaboradoras, bem como para a entrada de novas. Isto implica dizer que a loja sofrerá adaptações baseadas no comportamento do público.

A partir do que tem sido observado em outras lojas colaborativas do país, e mesmo considerando as marcas já contatadas durante a construção deste trabalho (que potencialmente serão as primeiras parceiras da loja), em termos de hábitos e perfil de consumo pode-se dizer que a própria natureza dos produtos oferecidos faz com que os potenciais consumidores da loja serão sensíveis a questões muito específicas para além do preço, como exclusividade e processo de produção. Isto porque a loja entrará no mercado com apelo aos produtos locais, muitas vezes exclusivos e artesanais e, além disso, oferecerá um gama diversa de produtos, indo de roupas e acessórios à decoração, papelaria, ilustrações e presentes variados. Não existirão produtos de grandes marcas de varejo, o que, por si só, já é fator segmentador.

De maneira preliminar, portanto, é possível realizar um exercício da segmentação dos clientes consumidores esperados no início das atividades da loja, considerando os fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais, como demonstrado no quadro 6.

Quadro 6: Segmentação dos clientes consumidores finais

GEOGRÁFICOS	É possível atender a qualquer pessoa que possa ir fisicamente até a loja, portanto, a cobertura geográfica é a cidade de Caruaru. Não obstante, considerando que Caruaru é uma cidade polo da região em que está situada e, portanto, é destino diário de inúmeras pessoas de outras cidades circunvizinhas que a frequentam para trabalhar e/ou estudar, estas também podem ser denominadas clientes potenciais do negócio.
(países, regiões, cidades, bairros)	
DEMOGRÁFICOS	Jovens adultos e adultos, homens e mulheres, classe média.
(sexo, idade, renda, educação)	
PSICOGRÁFICOS	Pessoas modernas; descoladas; conectadas às redes sociais; interessadas e informadas sobre a realidade econômica, política e social em que estão inseridas; que possuem preocupações éticas ligadas à sustentabilidade, etc.
(estilos de vida, atitudes)	

COMPORTAMENTAIS	Pessoas sensíveis a questões específicas para além do preço dos produtos que consomem, tais como exclusividade e processo de produção; valorizam produtos exclusivos, artesanais e/ou de produtores locais.
(hábitos, benefícios procurados, frequência de compra)	

Fornecedores

É sabido que os fornecedores compreendem todas as pessoas e empresas que irão fornecer os produtos ou serviços necessários para a abertura e para o bom funcionamento da empresa. Uma categoria de fornecedor essencial para a loja colaborativa é a dos próprios clientes empreendedores. Apesar de serem clientes, já que são destinados a eles os principais serviços da loja, eles também são fornecedores, já que são deles os produtos comercializados nela. Esta categoria, portanto, já foi tratada no tópico anterior.

Além os clientes empreendedores, tem-se como serviços e produtos principais necessários para a abertura da empresa: o projeto arquitetônico da loja, as reformas e obras, móveis, computador, materiais de escritório, embalagem, o processo de branding, a gestão das mídias sociais e o software de gestão de vendas.

Durante a construção do trabalho foram contactados alguns fornecedores para fins de avaliação de melhores opções de preço, condições de pagamento, possibilidade de descontos e qualidade. Os fornecedores escolhidos até então para os produtos ou serviços respectivos serão listados no quadro 7. O detalhamento dos bens e serviços necessários bem como seus respectivos preços, por sua vez, serão listados no plano financeiro. É necessário destacar que alguns dos fornecedores ainda não foram escolhidos e, para fins de cálculo no plano financeiro, foram estabelecidos preços médios de mercado com base em pesquisas de campo e na Internet.

Quadro 7: Fornecedores

Produto ou serviço	Fornecedor/Empresa	Contato
Projeto arquitetônico	Nataiane Florêncio	(81) 99695-5683

Reformas e obras	A definir	-
Móveis	Metalflex	(81) 3724-8366
Materiais de escritório	A definir	-
Materiais diversos	A definir	-
Computador	Nagem	http://www.nagem.com.br/
Embalagem (sacolas)	Núcleo Digital	http://nucleodigital.com.br/
Branding	Fabrico de Ideias	http://www.fabricodeideias.com/
Gestão das mídias sociais	Civvie	http://www.civvie.digital/home/
Software de gestão de vendas	Market Up (plataforma gratuita oferecida pelo Sebrae)	http://www.marketup.com.br/

4.3.4 Concorrência

Sabendo que por concorrentes diretos entende-se as empresas que oferecem produtos ou serviços semelhantes e que respondem às mesmas necessidades do consumidor (FILION et al, 2000), pode-se dizer que a concorrência direta para o modelo de loja colaborativa em Caruaru é inexistente. O modelo de negócio é inovador para a cidade e para a região que está inserida, não existindo qualquer outra deste tipo. O pioneirismo, inclusive, pode contribuir significativamente para o sucesso do empreendimento.

Somente a título informativo, serão listados no quadro 8, algumas lojas colaborativas do Brasil. Destaque para as duas primeiras: a Como Assim?!..., pioneira em termos de ideia de um espaço compartilhado para diversos empreendedores e a Endossa, a primeira que compactou os espaços dos empreendedores em pequenos nichos e que consiste na primeira franquia de loja colaborativa do país.

Quadro 8: Lojas colaborativas do Brasil

Nome	Cidade	Contato
Feira Como Assim?	São Paulo-SP	http://www.feiracomoassim.com.br/

Endossa	São Paulo-SP e Brasília-DF	http://endossa.com/
Cada Qual	São Paulo-SP	http://www.cadaqual.org/site/
Elabore	Fortaleza-CE	http://elaborecs.com/
Kole	Natal-RN	https://www.facebook.com/lojakole/
Somos Criativo	Coletivo Salvador-BA	https://www.facebook.com/somos.coletivocriativo/
Tetris Colaborativa	Loja Jundiaí-SP	http://www.tetrislojacolaborativa.com.br/

Sabendo que por concorrentes indiretos entende-se os estabelecimentos que oferecem produtos ou serviços diferentes, mas que respondem às mesmas necessidades do consumidor (FILION et al, 2000), pode-se dizer que, de certa maneira, os dois *shopping centers* da cidade (Shopping Difusora e Caruaru Shopping), o Polo Comercial de Caruaru bem como pequenas galerias e a Feira de Artesanato e da Sulanca podem ser considerados concorrentes indiretos da loja colaborativa. Estes estabelecimentos e lugares oferecem alguns benefícios para o segundo público-alvo da empresa, os consumidores finais, de maneira semelhante às lojas colaborativas, sendo o principal deles a oferta de uma ampla variedade de produtos concentradas em um mesmo lugar.

A vantagem competitiva que permite a loja minimizar os efeitos desta concorrência é que, mediante os preços acessíveis deste canal de distribuição, as marcas parceiras poderão repassar esta economia aos clientes da loja, barateando o preço final dos produtos. Além disso, como outro elemento de diferenciação, a loja não irá comercializar produtos de grandes marcas de varejo. Como já adiantado, isto, por si só, é um fator de segmentação de clientes, atraindo um público preocupado por questões mais específicas, como a exclusividade e o processo de produção dos produtos.

Por outro ponto de vista, se levados em conta os benefícios oferecidos para o principal público-alvo da loja, os empreendedores e as marcas parceiras, considerar os estabelecimentos supracitados como concorrentes indiretos não é adequado. A loja oferece um ponto físico

barato e se responsabiliza pelo atendimento aos clientes e a comercialização dos produtos, o que não acontece nestes outros empreendimentos.

4.3.5 Análise SWOT

Quadro 9: Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Pioneirismo do negócio na região; • Oferta de um canal de distribuição muito atrativa para pequenos empreendedores; • Preços competitivos para consumidor final; • Marketing forte e colaborativo: a promoção do empreendimento partirá tanto da loja quanto das marcas parceiras; • Faturamento mensal pré-definido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia Colaborativa como tendência econômica; • Aumento do empreendedorismo por necessidade em decorrência da crise econômica; • Caráter empreendedor de Caruaru; • Conjuntura sócio cultural favorável (universidades, Armazém da Criatividade, ações de capacitação e informação do Sebrae, etc).
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiência de mercado do empreendedor; • Disponibilização de poucos recursos próprios para a abertura do empreendimento e, portanto, necessidade de financiamento para esta finalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica; • Custos de entrada baixo para este modelo de negócio; • Modelo de negócio pouco conhecido pelo público-alvo (empreendedores parceiros), o que pode causar resistência;

4.3.5.1 Análise SWOT cruzada

Com o cruzamento de alguns pontos apontados na análise SWOT, podem ser desenvolvidas estratégias situacionais, que reforçam o potencial de sucesso do empreendimento e podem ajudá-lo a melhor preparar-se para maximizar as influências positivas em contextos oportunos e para minimizar as influências negativas em momentos de risco.

- **Estratégias ofensivas / diferenciação e crescimento (Forças x Oportunidades)**
 - Aproveitar a tendência da Economia Colaborativa e ser a primeira loja colaborativa de Caruaru e região;
 - Aproveitar o caráter empreendedor de Caruaru e o aumento do empreendedorismo por necessidade em decorrência da crise econômica e oferecer um canal de distribuição muito atrativo para pequenos empreendedores.
- **Estratégia de confronto / defesa perante as ameaças utilizando as forças (Forças x Ameaças)**
 - Utilizar do marketing forte e colaborativo para minimizar o fato do modelo de negócio ser pouco conhecido pelo público-alvo;
 - Usar dos preços competitivos para o consumidor final para incentivar a compra dos produtos ofertados e reduzir o impacto da crise econômica.
- **Estratégias de reforço / aproveitar melhor as oportunidades face à existência de fraquezas (Fraquezas x Oportunidades)**
 - Adquirir experiência de mercado usufruindo do caráter empreendedor de Caruaru e do conhecimento gerado pelo ambiente sócio cultural favorável (Sebrae, universidades e Armazém da Criatividade);
 - Conseguir financiamento para a abertura do empreendimento aproveitando o caráter empreendedor de Caruaru e a economia colaborativa que é uma tendência econômica para facilitar este processo.
- **Estratégia defensiva / minimizar os impactos negativos das fraquezas e ameaças (Fraquezas x Ameaças)**
 - Desenvolver experiência de mercado para tornar o modelo de negócio conhecido por mais pessoas.

4.4 PLANO DE MARKETING

4.4.1 Análise de situação

Neste momento, é válido elucidar que o processo de empreender tradicional é composto por três fases: a identificação e avaliação de oportunidades, o desenvolvimento do plano de negócios e a administração do empreendimento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). A identificação de oportunidade de um negócio e sua avaliação é fundamental para a decisão de se empreender por compreender a primeira etapa do processo de empreender.

Mostra-se pertinente explicar que a identificação da oportunidade de negócio aconteceu como consequência do interesse do empreendedor para com o conceito de Economia Criativa, a partir da inauguração do Armazém da Criatividade em Caruaru, em 2015. Por meio de pesquisas realizadas na Internet sobre o assunto, aconteceu o contato com o conceito específico de Economia Colaborativa e, conseqüentemente, com o modelo de negócio das lojas colaborativas.

Com o objetivo de se aprofundar sobre o assunto, foi adquirido o livro do empresário Tedd Albuquerque (2012), que inaugurou a primeira loja colaborativa do país. Mediante sua história inspiradora e, principalmente, conhecendo o impacto social positivo que ela gerou, o interesse pelo modelo de negócio foi intensificado e pesquisas mais aprofundadas foram realizadas. Pesquisando sobre a realidade de outras lojas colaborativas do país, percebeu-se que o modelo vem ganhando espaço e trazendo bons resultados, tanto econômicos como sociais. Observando então o contexto regional, considerou-se que, dentre outros fatores, o espírito empreendedor de Caruaru e o pioneirismo deste modelo de negócio para a região poderiam contribuir para o sucesso deste empreendimento.

A avaliação desta oportunidade, por sua vez, foi feita a partir de conversas com membros da Unidade Sebrae Agreste Central e Setentrional de Pernambuco, dentre eles Gilson Gonçalves Pereira Júnior, com o orientador deste trabalho, Luiz Sebastião dos Santos Júnior, e de conversas com possíveis clientes da loja colaborativa, tanto possíveis empreendedores parceiros quanto consumidores finais. Além disso, foi realizada uma entrevista com Larissa Praxedes, sócia fundadora da loja colaborativa Elabore, em Fortaleza-CE.

A soma destes acontecimentos, além da existência das justificativas pessoais já mencionadas na introdução do trabalho, levaram o pesquisador a concluir que uma loja colaborativa seria um negócio viável e sustentável economicamente para ser seu primeiro empreendimento.

Após a identificação e avaliação de oportunidade, vem o desenvolvimento do plano de negócios, que será o resultado deste trabalho. A finalização deste trabalho fornecerá informações, conhecimento, metas e estratégias concretas para a execução do plano de negócios e, conseqüentemente, para o início de suas atividades.

Assim, a empresa encontra-se na fase do planejamento. É pretendido que logo após a conclusão deste trabalho seja providenciada a formalização do negócio a partir da obtenção do número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e da realização dos demais procedimentos legais exigidos para abertura de uma empresa pelos órgãos competentes (Junta Comercial, Secretaria da Fazenda, Prefeitura Municipal, etc).

4.4.2 Objetivos e metas de marketing

Considerando a análise de ambiente feita, bem como os anseios, as necessidades e as limitações do novo empreendimento, foram determinados objetivos e metas de marketing considerados exequíveis para o primeiro ano de atividade da empresa, listados no quadro 10.

Quadro 10: Objetivos e metas de marketing

Objetivo 1	Iniciar as atividades da empresa com 70 marcas parceiras
Objetivo 2	Possuir 100% dos nichos ocupados na loja em seis meses
Objetivo 3	Consolidar-se no mercado inovador em que está inserido, completando um ano de atividade
Objetivo 4	Promover a consciência de marca da empresa para o seus públicos-alvo e para a sociedade
Objetivo 5	Mensurar de maneira quantitativa e qualitativa a satisfação dos funcionários e das marcas inquilinas, com o intuito de promover a melhoria contínua de seus serviços, de sua imagem e de suas atividades organizacionais

Para a concretização destes objetivos, é necessária a avaliação das variáveis produto, preço, praça e promoção, que juntas consistem no mix de marketing do negócio.

4.4.3 Mix e estratégias de marketing

4.4.3.1 Produto

Uma forma interessante de detalhar os produtos oferecidos por uma empresa é explanar quais são os níveis de seus produtos. Este conceito, proposto por Levitt (1980), divide os produtos em cinco níveis: o benefício-núcleo ou produto genérico, que consiste no motivo que leva o cliente a comprar o produto; o produto básico, correspondente ao conjunto de atributos mínimos que oferecem o benefício-núcleo; o produto esperado, que além de atender o nível básico, possui atributos e condições que os compradores esperam e aceitam, podendo variar a depender do nível de exigência e necessidade do cliente; o produto ampliado, conjunto de atributos e condições que atendem aos desejos e superam as expectativas dos consumidores, o que demonstra o esforço da empresa em diferenciar-se das demais concorrentes; e o produto potencial, todas as ampliações e transformações futuras dos produtos já cogitadas pela empresa, que possam demonstrar a evolução e a diferenciação perante a concorrência.

Sabendo disso, foram explanados os níveis de produto da empresa em questão, tal como exposto no quadro 11 e, em seguida, serão dadas explicações mais detalhadas sobre os produtos e serviços oferecidos, focadas nos principais benefícios da loja para os empreendedores e os consumidores finais.

Quadro 11: Níveis de produto

Benefício-núcleo	Um canal de distribuição físico acessível para micro e pequenos empreendedores, inserido em um ambiente economicamente e mercadologicamente favorável para ampliação de vendas e o desenvolvimento de suas marcas.
Produto básico	<ul style="list-style-type: none"> • Um nicho na loja para expor os produtos com preços acessíveis. Serão quatro opções de tamanhos dos nichos de madeira, além de uma modalidade especial de exposição, já qualificados em momentos anteriores deste trabalho. Os preços de aluguel dos nichos variam de R\$ 100,00 a R\$ 350,00;
Produto esperado	<ul style="list-style-type: none"> • O atendimento aos clientes. A loja contará com um atendente que recepcionará e atenderá os clientes da loja. Ele(a) não será

	<p>direcionador(a) de compras, ou seja, não aconselhará os clientes influenciando-os em suas escolhas e decisões de compra, o que poderia beneficiar determinadas marcas em detrimento de outras. Ele(a) estará bem informado(a) sobre as marcas inquilinas e seus produtos, retirando eventuais dúvidas dos clientes e demonstrando quais os nichos que contém produtos da categoria desejada por eles;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comercialização dos produtos. Esta ação inclui o recebimento do pagamento dos clientes e a embalagem dos produtos, o recolhimento dos impostos devidos, e a emissão de notas fiscais.
Produto ampliado	<ul style="list-style-type: none"> ● Divulgação das marcas e dos produtos nas campanhas de marketing da loja. Periodicamente, por meio das mídias sociais da loja, todas as marcas inquilinas serão contempladas com divulgações e publicações específicas acerca de seus produtos; ● Relatório quinzenal de vendas. Para que a marca acompanhe seu desempenho e o giro de seus produtos e, assim, possa avaliar se a reposição dos mesmos está sendo realizada de maneira eficiente, será disponibilizado para cada nicho um relatório contendo quais produtos foram vendidos no período; ● Relatório mensal detalhado de vendas, faturamento, descontos de impostos e notas fiscais. Este relatório mensal tem como objetivo a prestação de contas perante a comercialização dos produtos, o que ajudará a marca a avaliar seu desempenho e a gerenciar suas contas. Ele incluirá o detalhamento do faturamento do nicho e todas as informações contábeis devidas.
Produto potencial	<p>Estes são serviços que não serão ofertados no momento de abertura do empreendimento e, portanto, serão melhor elaborados e oferecidos se existir demanda para eles a partir do início das atividades da empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Consultoria de vendas. A consultoria consistiria em uma análise das vendas e do comportamento dos clientes de cada marca e em sugestões e recomendações sobre o que poderia ser feito para otimizar o seu desempenho; ● Apoio à formalização. Considerando as inúmeras vantagens de se formalizar, dentre elas a segurança jurídica e fiscal adquirida para as atividades econômicas exercidas, este serviço daria suporte às marcas inquilinas que ainda operam como pessoa física e desejam se tornar pessoa jurídica. ● Controle de estoque virtual (portal online). A partir da implementação de um portal online de acesso restrito, cada marca poderia acompanhar seu desempenho em tempo real, sabendo exatamente os momentos em que seus produtos são vendidos e podendo otimizar a reposição dos mesmos; ● Espaço para estoque na loja e reposição feita pela loja. Este serviço consistiria na oferta de um espaço para que a marca estocasse produtos, sendo possível que a reposição fosse feita pela própria loja, à medida que fosse necessário.

Os valores dos aluguéis, em geral, são muito baixos se comparados aos custos de abrir e manter um ponto físico próprio. É aí que reside um dos principais diferenciais do negócio: ser parceiro da loja é a melhor oportunidade de comercializar produtos em um ponto físico e

estratégico a um custo acessível. A parceria mostra-se uma opção vantajosa especialmente para novos e pequenos empreendedores que possuem poucos recursos. Estes empreendedores, em geral, divulgam e comercializam seus produtos apenas pela Internet, tendo despesas adicionais, entre outras coisas, para embalagem e entrega. Além disso, vendendo exclusivamente pelo canal digital, os empreendedores não atingem com eficiência o público que tem um comportamento de compra presencial. A loja também é indicada para empreendedores que desejam testar a aceitação de novos produtos no mercado que possuem retornos ainda incertos, sem o risco de perderem altos investimentos em divulgação e comercialização.

Como membros da loja colaborativa, as marcas podem usufruir dos benefícios de se ter um espaço físico para demonstração de seus produtos, com um custo acessível e sem burocracias demasiadas. De maneira sucinta: eles podem expor para dar boa saída a suas peças e ao mesmo tempo economizar, barateando o preço do produto para o consumidor final, criando e consolidando um público consumidor fiel e divulgando e fortalecendo suas marcas. Somado a isso, a marca poderá ficar mais conhecida por estar presente nas campanhas de marketing da loja e ainda será vinculada a outras marcas que agregam valor, incluindo aquelas que vendem produtos complementares. Desta forma, o produto poderá ser conhecido e consumido pelo público de outras marcas.

Um dos maiores benefícios de ser parceiro se uma loja colaborativa é que o negócio não requer a presença constante do empreendedor, que terá muito mais tempo para produção dos seus produtos e outras atividades. Uma vez que a comercialização será feita pela loja, o empreendedor será responsável apenas de abastecer e organizar o seu nicho periodicamente. Uma vantagem é que ele não terá custo com transportes para levar produtos em demonstração para cada cliente e nem com embalagem. Além disso, ele contará com um relatório de vendas quinzenal para acompanhar o desempenho de vendas de seus produtos e um relatório mensal detalhado sobre o faturamento e todas as informações contábeis devidas sobre as vendas. Desta forma, obterá uma prestação de contas dos serviços oferecidos e poderá programar melhor a reposição dos produtos, desenvolvendo estratégias de vendas de maneira mais eficiente.

A comercialização dos produtos será resguardada jurídica e tributariamente a partir da emissão de notas fiscais do tipo consignação mercantil. Isto consiste em outra vantagem para

os empreendedores: a garantia de comercialização lícita dos seus produtos com todos os impostos pagos e legalizados a um custo acessível. A parceria entre a loja e o empreendedor, por sua vez, será formalizada através de um contrato trimestral de aluguel, que poderá ser renovado ou não. A condição para que o contrato seja renovado, além, obviamente, da vontade de ambas as partes, é que a sua marca atinja uma meta de vendas.

Como já adiantado em momentos anteriores deste plano, as metas de vendas propiciam que a escolha das marcas não fique sujeita apenas ao filtro do proprietário da loja, aproveitando-se do próprio comportamento dos clientes e, assim, garantindo a igualdade de oportunidades aos diversos produtos e estratégias de venda de cada marca. O funcionamento da política de metas será básico: mensalmente as vendas de cada nicho serão acompanhadas e comparadas com o preço do seu aluguel. Após os três meses de vigência do contrato, caso o montante de vendas seja menor que o valor pago de aluguel neste período, a marca irá para o fim da lista de marcas que esperam por vagas na loja, caso haja esta lista.

No caso da inexistência de uma lista de espera (condição esperada especialmente no início do empreendimento) o contrato poderá ser renovado, porém a marca será aconselhada a repensar suas atividades. Este é outro benefício da meta de vendas. Além de promover a curadoria a partir das escolhas do público, ela funciona como um verdadeiro termômetro para o empreendedor, contribuindo para a avaliação perante o desempenho de sua marca: se as vendas não estão indo bem, não conseguindo inclusive cobrir os custos de investimento para a manutenção de um canal de distribuição acessível, as estratégias de venda ou até mesmo a concepção dos produtos está falhando e, portanto, devem ser repensadas ou renovadas.

Por consequência da curadoria fomentada pela política de metas, todos os produtos estarão em constante renovação, graças às ideias de quem vende e as escolhas de quem compra. Esta é uma garantia de que seja mantida a principal vantagem da loja para os consumidores dos produtos: o acesso a uma imensa diversidade de produtos de boa qualidade, de preço acessível, geralmente exclusivos, em um mesmo lugar e com atendimento direcionado. A filtragem colaborativa aproxima o consumidor e suas demandas garantindo a percepção de qualidade dos produtos e faz com que a loja seja uma catalisadora que reúne vendedores e compradores, facilitando as transações entre ambos.

4.4.3.2 Preço

A determinação do valor cobrado pelo aluguel dos nichos foi feita considerando os custos de manutenção da loja e dos demais serviços oferecidos, incluindo o salário dos funcionários e o pró-labore do administrador, os custos direcionados ao marketing da loja, os custos legais (impostos). Foi concluído que os preços são razoáveis e coerentes com os benefícios oferecidos aos clientes empreendedores e com as necessidades iniciais do empreendimento como um todo.

É planejada a revisão destes preços quando a empresa possuir um relativo tempo de atividade e, portanto, forem avaliados fatores como a percepção e a satisfação das marcas com os serviços oferecidos pela loja, bem como seus desempenhos de venda.

Tabela 3: Preços dos produtos ofertados

	Dimensões (Alt x Larg x Prof)	Valores (R\$/mês)	Quantidades disponíveis
Nicho 1	0,25m x 0,60m x 0,50m	100,00	35
Nicho 2	0,60m x 0,60m x 0,50m	200,00	35
Nicho 3	0,92m x 0,60m x 0,50m	275,00	20
Nicho 4	0,60m x 1,3m x 0,50m	350,00	15
Modalidade especial	-	100,00	-

4.4.3.3 Praça

Localização

A definição do local para qualquer empreendimento é fator muito importante, porém para aquelas do setor de varejo ainda mais: para este setor, o ponto físico é o principal canal de distribuição (com exceção das lojas de varejo exclusivamente virtuais). Com o intuito de realizar esta definição de maneira cautelosa foi utilizado o método de ponderação qualitativa.

Neste método, são escolhidas variáveis relevantes para a escolha da localização e, em seguida, são atribuídos pesos de acordo com o grau de importância de cada uma delas. Para este trabalho, foram escolhidas oito variáveis: centralidade do local, visibilidade, acesso, fluxo de pessoas, estacionamento, transporte público, necessidade de reforma, área (m²) e capacidade de expansão e o valor do aluguel. Para cada uma das variáveis foram atribuídos pesos de 1 a 5, sendo 1 o menor grau de importância e 5 o maior grau de importância.

A centralidade do local é fator de importância 5. Entende-se que uma loja de varejo deve ser bem localizada, preferencialmente ao centro da cidade, principalmente para que esteja perto das demais lojas do mesmo segmento (varejo) e aproveite a influência qualitativa dessa variável em alguns dos demais fatores, como fluxo de pessoas, transporte público, visibilidade e acesso.

A visibilidade e o acesso são variáveis de peso 4 porque implicam, respectivamente, na melhor visualização da loja para clientes e transeuntes e na facilitação da chegada dos mesmos a ela.

O fluxo de pessoas é fator de grande relevância em virtude de sua influência para o potencial aumento do número de clientes e, por conseguinte, o sucesso do empreendimento. Por esta razão lhe foi atribuído grau de importância 5.

A necessidade de vagas de estacionamento e a circulação de transporte público na região do ponto são fatores de importância 3. Apesar de facilitarem a chegada e a saída de clientes, não são primordiais para viabilizar o empreendimento.

A necessidade de reforma aparece como variável muito importante pois os valores gastos com reforma e obras podem aumentar significativamente os custos com os investimentos iniciais e, por consequência, tornar o projeto muito oneroso e inviável economicamente. Por esse motivo, foi atribuído grau de importância 5. É pertinente ressaltar que para este quesito específico, quando a pontuação do ponto comercial avaliado for 1, é necessária a realização de grandes reformas, tornando o projeto oneroso (pontuação ruim), e 10 (pontuação boa) quando não, o que torna o projeto mais barato.

A área e a capacidade de expansão do ponto comercial juntas têm peso 4. O espaço do ponto precisa acomodar de maneira eficiente os nichos, a parte administrativa e todos os equipamentos e móveis necessários ao bom funcionamento do empreendimento, bem como

possuir área suficiente caso seja necessário um aumento repentino na capacidade de produção da loja.

Por motivos óbvios, sendo o valor do aluguel um custo fixo e mensal, os valores gastos com este quesito impactam significativamente na rentabilidade do negócio e podem inclusive inviabilizá-lo. Em razão disso lhe foi dado peso 5.

Considerando estas variáveis, foram avaliadas quatro opções de pontos comerciais disponíveis na cidade que apresentaram-se como estratégicas para o empreendimento. Todos foram visitados, avaliados e ponderados. A pontuação de cada opção foi dada de 1 a 10, sendo a pontuação 1 quando a classificação para a variável em questão for “péssimo/não satisfatória” e 10, quando for “ótimo/muito satisfatória”. A avaliação dos pontos disponíveis e a escolha da localização (a opção com maior pontuação) está resumida na tabela 4.

Tabela 4: Ponderação qualitativa para escolha de localização

Variáveis		Peso (P)	Av. Agamenon Magalhães (primeiro andar da loja Doydo Motos)		Av. Rio Branco (próximo ao Grande Hotel)		Rua Prof. José Leal (em frente ao Citi Hotel)		Av. Agamenon Magalhães (ao lado do Habibs)	
			Nota (N)	N x P	Nota (N)	N x P	Nota (N)	N x P	Nota (N)	N x P
1.	Centralidade do local	5	5	25	10	50	8	40	8	40
2.	Visibilidade	4	8	32	10	40	7	28	8	32
3.	Acesso	4	8	32	9	36	9	36	9	36
4.	Fluxo de pessoas	5	4	20	10	50	6	30	10	50
5.	Estacionamento	3	2	6	2	6	8	12	2	6
6.	Transporte público	3	10	30	8	12	8	12	10	30
7.	Necessidade de reforma	4	5	20	4	16	9	36	2	8
8.	Área (m ²) e capacidade de expansão	4	7	28	10	40	8	32	8	32
9.	Valor do aluguel	5	9 (R\$ 3.000,0)	45	1 (R\$ 12.000,	5	8 (R\$ 3.000,0)	40	1 (R\$ 15.000,	5

			0)		00)		0)		00)	
TOTAL				238		255		266		239

4.4.3.4. Promoção

Identidade visual

A identidade visual de uma empresa promove o seu reconhecimento perante a sociedade e os clientes, diferenciando-a dos concorrentes e transmitindo o que ela representa. Ela não é só estética: a depender da sua eficiência, uma identidade visual pode suscitar percepções boas ou ruins da empresa ao seu público. Características subjetivas como simplicidade, familiaridade e qualidade podem ser transmitidas por este elemento, e é aí que reside sua importância. Se os consumidores reconhecem a marca e a percebem positivamente, eles são mais propensos a escolher o produto ou serviço novo. Além disso, a identidade visual torna-se a base para todas as peças de marketing, vendas e comunicação interna, estando presente no dia a dia de seus funcionários, fornecedores, clientes atuais e potenciais. Cada aspecto, como cores, fontes e formatos, têm a sua importância para aumentar a notoriedade da marca e melhorar a lealdade dos funcionários e do cliente (MOBOCITY, 2016).

Reconhecendo esta importância, é fundamental que o *branding* da marca, sendo este o processo de utilizar palavras e imagens para identificar uma empresa ou produto, seja feito de maneira profissional (LINKBRAND, 2016). Para esta finalidade, será contratado os serviços de uma empresa especializada.

Em momento prévio ao lançamento da empresa, já é necessário que a marca exista. Ela será utilizada em reuniões com possíveis clientes e, portanto, garantirá que a apresentação da empresa a este público contenha sua identidade, potencialmente transmitindo empatia e gerando credibilidade em torno dela já neste momento. Além disso, ela precisa estar nas mídias digitais da empresa, que apresentará o negócio e comunicará sua inauguração. Desta forma, o *branding* será ação prioritária após a conclusão deste plano.

Lançamento

Semanas antes da inauguração da loja será realizada uma ação de panfletagem no centro da cidade, associada à divulgação nas redes sociais da loja, com o objetivo de levar ao conhecimento da sociedade o início do negócio. Esta ação tem por finalidade a apresentação e a promoção de uma melhor percepção do novo modelo de empreendimento pela população. Para o dia da abertura da loja colaborativa, por sua vez, é planejada uma festa de inauguração, recepcionando clientes, empreendedores e convidados com um coquetel realizado no próprio empreendimento.

O empreendedor, com o propósito de promover as relações públicas do novo negócio e, portanto, objetivando introduzir o conceito da loja para a sociedade ao despertar interesse tanto para marcas que poderão vir a se tornar parceiras quanto para consumidores finais, tentará confirmar a participação de alguns representantes de veículos de comunicação da imprensa local na inauguração (emissoras de TV, rádio, jornais e/ou blogs independentes).

Promoção cotidiana

A estratégia de promoção para este modelo de negócio específico possui importância tremenda e uma peculiaridade. Como a loja possui dois públicos-alvo, os empreendedores e os consumidores, devem existir esforços de promoção direcionadas para cada um deles. Desta forma, especialmente no momento de abertura do empreendimento, é necessária promoção acerca da disponibilidade de nichos na loja para a atração de empreendedores, focalizando nos benefícios dos serviços oferecidos pela loja para este público. E, além disso, é necessária a divulgação das marcas e os produtos para atrair e fidelizar os consumidores finais. A dinâmica da promoção deve ser pensada de maneira cautelosa, harmônica e integrada.

Sabendo que após o momento de inauguração, a promoção do empreendimento será centrada nas mídias sociais online, principalmente nas páginas do Facebook e Instagram, torna-se indispensável uma atenção especial ao canal digital. É amplamente conhecida a relevância atual que este canal possui nas vidas das pessoas e nas atividades econômicas como um todo e, por isso, sua gestão não pode ser negligenciada, devendo ser feita de

maneira estratégica e profissional. Neste sentido, a geração de conteúdo é um fator importante.

As mídias da empresa não podem somente realizar postagens exaustivas acerca dos benefícios oferecidos pela loja e das marcas e produtos nela contidos. É percebido que empresas que se comunicam com linguagem próxima a seu público e que associam suas estratégias de promoção com a geração de conteúdos relevantes para ele, tais como curiosidades, notícias e até mesmo memes, agregam muito valor à sua imagem, propiciando maior interação e engajamento dos clientes com a marca. Desta maneira, para o objetivo específico de gestão das mídias online, será realizada a contratação dos serviços de uma agência de publicidade especializada.

É válido ressaltar que a estratégia de promoção do empreendimento será reforçada naturalmente devido a própria natureza colaborativa do negócio. Isto acontecerá porque, uma vez parceiros da loja, todas as marcas desejam vender e, por consequência, desejam que a loja seja bem sucedida. Sabendo também que cada empreendedor e marca possuem seus próprios meios e canais de divulgação, a promoção da loja também partirá deles, o que fomentará uma verdadeira rede de colaboração. Como já levantado anteriormente, esta é talvez a maior vantagem competitiva da loja.

Informações adicionais

É importante destacar que, devido à natureza inovadora deste modelo de negócio, deve-se estar preparado para uma possível resistência e desconfiança de empreendedores e clientes potenciais. As ações de marketing devem estar voltadas, portanto, para convencer novos clientes a apostarem no negócio.

Neste sentido, é pretendida uma prospecção de mercado consistente centrada em visitas ao Sebrae-Caruaru, que detêm informações de empreendedores da cidade interessados em abrir uma empresa ou expandir seu mercado, e a pontos importantes da cidade que concentram clientes empreendedores em potencial, como é o caso do Alto do Moura, da Feira de Artesanato e do Cafofo Café - espaço que abriga eventos culturais, bazares e amostras de

produtos locais. Além disso, é claro, pesquisas na Internet acerca de marcas e pessoas que se apresentam como clientes potenciais deverão ser feitas constantemente.

4.4.4 Programas de ação

Com base em todas as observações e análises feitas no plano de marketing, foram definidas ações a serem realizadas pelo empreendedor para que os objetivos e metas de marketing propostos sejam concretizados, como exposto no quadro 12.

Quadro 12: Programas de ação para os objetivos e metas de marketing

Objetivo 1	Iniciar as atividades da empresa com 70 marcas parceiras
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a prospecção de mercado, participando de eventos e fazendo visitas a lugares que concentrem clientes potenciais; • Convidar os clientes potenciais encontrados para reuniões expositivas acerca do modelo de negócio e dos benefícios oferecidos para este público; • Fechar 70 parcerias; • A partir da existência de resistência dos clientes potenciais, negociar condições que favoreçam as parcerias, como a carência do primeiro mês de aluguel, por exemplo. É sabido que ações como esta poderão implicar em mudanças nas estimativas de faturamento do plano financeiro e, portanto, deverão ser pensadas de maneira cautelosa e concretizadas somente se for estritamente necessário para a conquista de clientes, para que não seja comprometida a viabilidade do negócio)
Objetivo 2	Possuir 100% dos nichos ocupados na loja em seis meses
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • A partir do início das atividades, acompanhar de perto as percepções das marcas quanto à loja e seus serviços, lhes dando atenção e estabelecendo uma abertura de diálogo direto; • Identificar e sanar possíveis adversidades que possam motivar as marcas a desistirem da parceria estabelecida; • Manter as 70 marcas iniciais na loja; • Continuar a prospecção de mercado, participando de eventos e fazendo visitas a lugares que concentrem clientes potenciais, organizando reuniões expositivas e convidando os clientes potenciais encontrados para conhecer a loja; • Desenvolver ações de promoção voltadas aos benefícios da loja para os micro e pequenos empreendedores e para os consumidores finais; • Fechar 60 novas parcerias.
Objetivo 3	Consolidar-se no mercado inovador em que está inserido, completando um ano de atividade
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Concretizar os dois objetivos anteriores; • A partir de ações parecidas com as do objetivo 2, manter as marcas parceiras na loja.

Objetivo 4	Promover a consciência de marca da empresa para o seus públicos-alvo e para a sociedade
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o processo de <i>branding</i> da marca por uma empresa especializada; • Estar atento ao desempenho da gestão das mídias sociais da empresa, que ocorrerá de maneira terceirizada, identificando eventuais problemas e propondo melhorias; • Participar de eventos que interessam aos objetivos econômicos e sociais da empresa (feiras de empreendedorismo, ações sociais, bazares, etc); • Promover as relações públicas da empresa, fazendo parcerias com veículos de comunicação locais (realizando entrevistas, contribuindo com matérias, etc).
Objetivo 5	Mensurar de maneira quantitativa e qualitativa a satisfação dos funcionários e das marcas inquilinas, com o intuito de promover a melhoria contínua de seus serviços, de sua imagem e de suas atividades organizacionais
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Estar sempre atento ao comportamento dos funcionários e marcas; • Estar sempre atento aos comentários e avaliações feitas nas mídias sociais da empresa; • Confeccionar questionários de satisfação para marcas, funcionários e clientes, e aplica-los a cada seis meses; • A partir das observações feitas e das informações obtidas nos questionários, propor melhorias para os serviços oferecidos e para as atividades da empresa.

4.5 PLANO OPERACIONAL

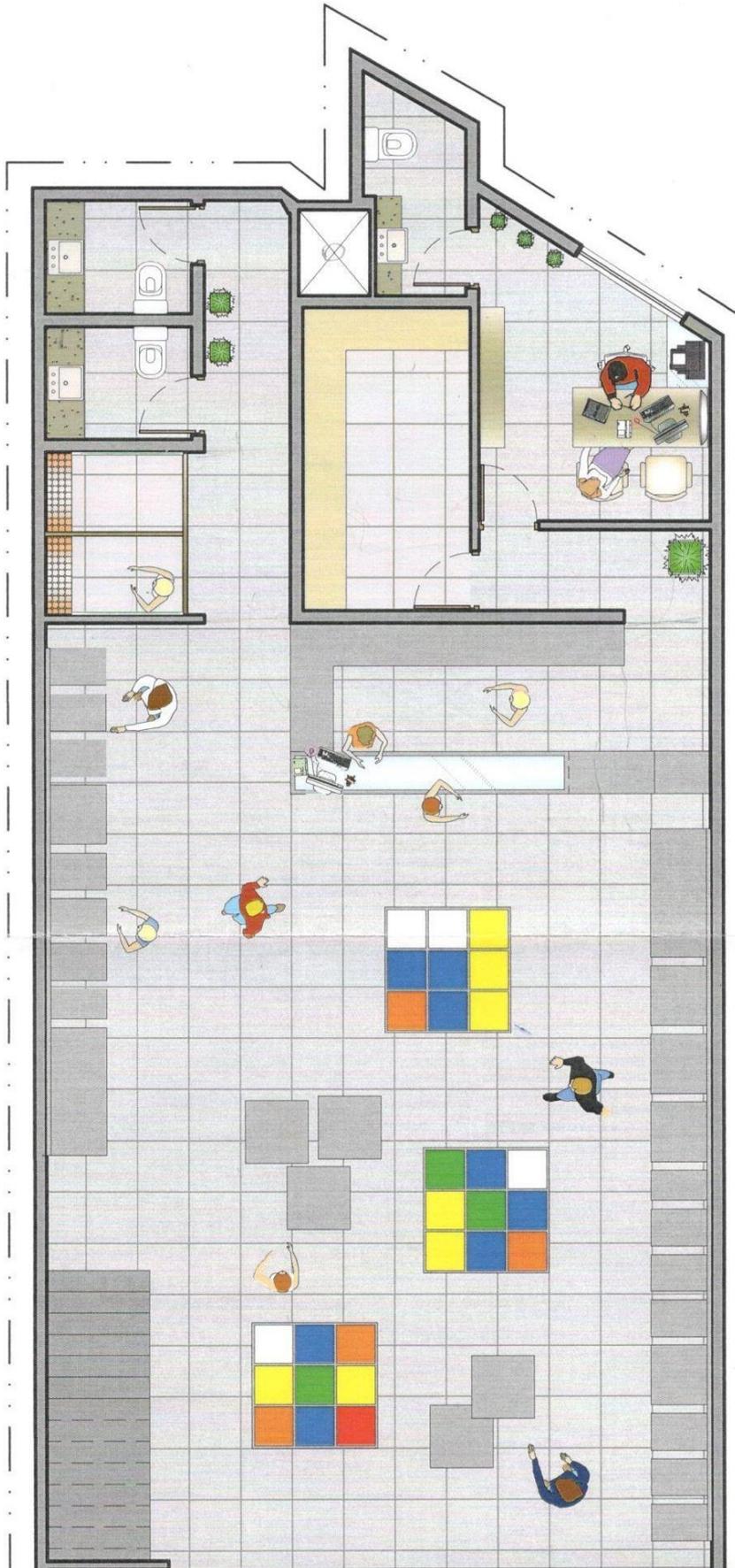
4.5.1 Layout

Sabendo que o layout de uma loja de varejo deve ser muito bem estruturado, ele deve ser elaborado por profissionais. O layout apresentado nesta seção (figura 2) foi elaborado como uma gentileza de uma amiga especial do empreendedor, Nataiane Florêncio, graduanda em Arquitetura e Urbanismo pela DEVRY-UNIFAVIP, em um momento anterior à confecção deste plano. Portanto, ele não está adequado às dimensões do ponto comercial escolhido, mas serve de referência neste momento, dando uma ideia de como será organizada a área do empreendimento. Após a confecção deste plano, o desenvolvimento do projeto arquitetônico será ação prioritária.

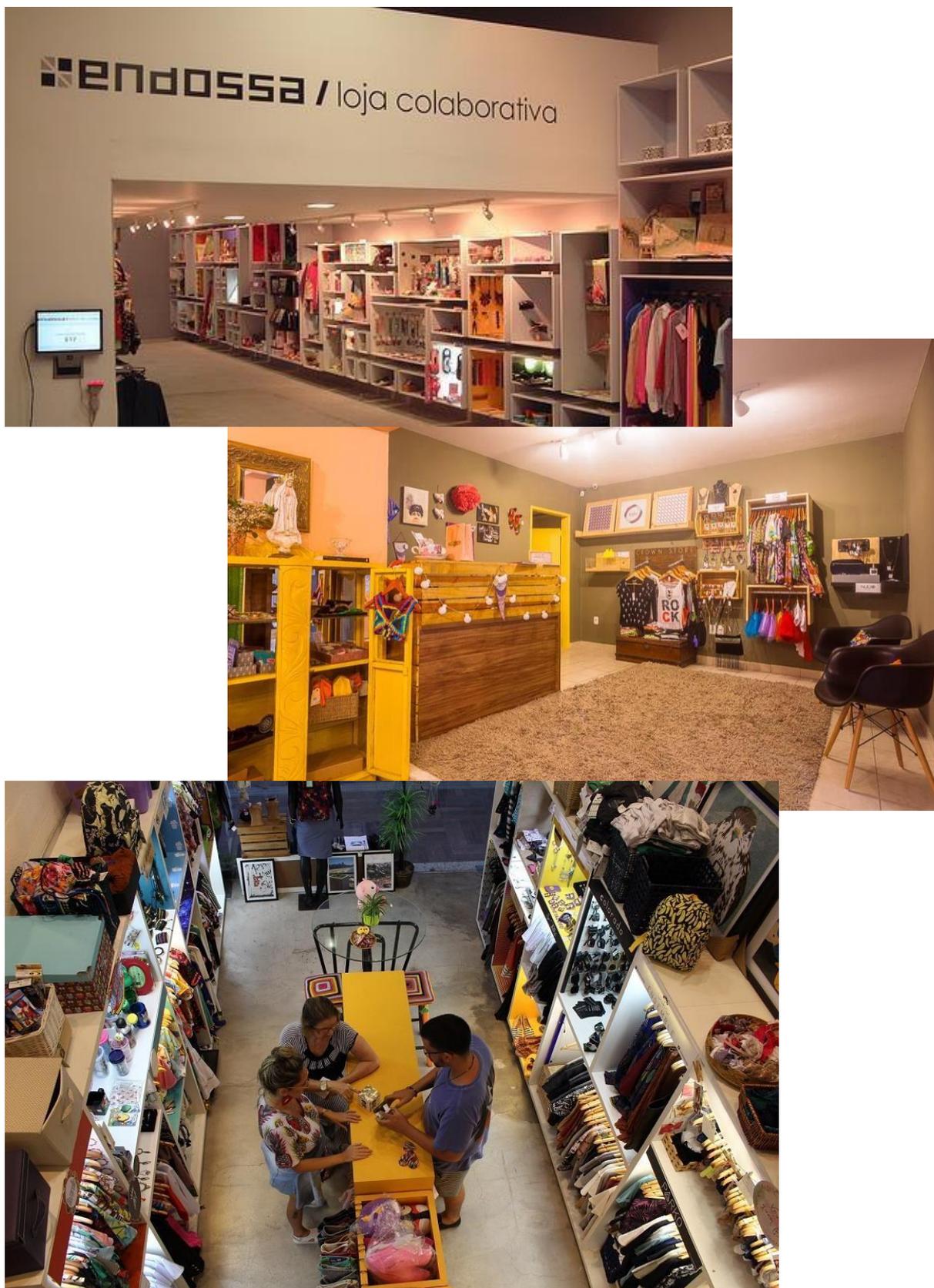
Entretanto, pode-se adiantar algumas considerações acerca do futuro layout. Tendo em vista que o(a) atendente não será um direcionador(a) de compra, os clientes devem ficar bastante à vontade para circular no salão e explorar os nichos. Neste sentido, é fundamental que o layout da loja seja funcional e intuitivo. Com este intuito, o empreendedor vislumbrou a

possibilidade de que a identidade visual da marca e, conseqüentemente, o layout da loja possua referências a um “cubo mágico”. Esta ideia contribuirá para que exista um diferencial do empreendimento para as demais lojas colaborativas do país: a sinalização e a categorização dos nichos quanto aos produtos neles expostos. Desta forma, poderá existir a sinalização dos nichos em cores (as seis cores tradicionais de um Rubik 3x3x3): por exemplo, nichos sinalizados em vermelho para vestuário; em azul para acessórios; em verde para papelaria; em amarelo para utilitários; em laranja para artes e decoração; e em branco para outras categorias de produto. Isto proporcionará uma maior autonomia para o cliente circular na loja, identificar com facilidade o tipo de produto que procura, escolher e pagar os produtos.

Figura 2: Layout



Para uma melhor compreensão acerca do layout básico deste modelo de negócio, é oportuno trazer imagens de outras lojas colaborativas do país.



4.5.2 Atividades organizacionais

Quadro 13: Atividades operacionais

Administrador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversas atividades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir e fechar a loja diariamente; 2. Quando estiver no salão da loja, cumprimentar clientes e colher feedbacks sobre o atendimento, sobre os produtos e sobre a loja; 3. Realizar reuniões periódicas com os funcionários com o intuito de colher feedbacks, discutir eventuais problemas e possíveis melhorias nos processos operacionais; 4. Realizar reuniões periódicas com as marcas inquilinas com o intuito de colher feedbacks, discutir eventuais problemas e possíveis melhorias nos serviços oferecidos; 5. Estar sempre disposto a ajudar os funcionários e as marcas inquilinas; 6. Relacionar-se com os demais <i>stakeholders</i> da loja (contador(a), governo, etc); 7. Estar atento ao trabalho realizado pela empresa que gerenciará as mídias sociais, avaliando a qualidade dos serviços e de seu desempenho; 8. Confeccionar os relatórios quinzenais e mensais com a ajuda do caixa; 9. Enviar os relatórios por e-mail; 10. No fim de cada mês, realizar os pagamentos no banco referente a receita líquida de vendas de cada marca inquilina; 11. Promover as relações públicas da empresa; 12. Participar de eventos como feiras de empreendedores, bazares e outros afins, a fim de identificar oportunidades de negócio; 13. Realizar prospecção de mercado em busca de clientes e parceiros potenciais; 14. Esquematizar estratégias de promoção, como eventos na própria loja; 15. Avaliar constantemente de maneira crítica suas atividades e seu desempenho.
Atendente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atendimento ao cliente: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumprimentar o cliente em sua chegada e informa-lo sobre sua disponibilidade para retirar qualquer eventual dúvida sobre os produtos ou sobre a loja; 2. Responder cordialmente qualquer eventual dúvida; 3. Encaminhá-lo ao caixa, caso o cliente deseje efetuar alguma compra; 4. Cumprimentar o cliente em sua saída. ➤ Organização do espaço: <ol style="list-style-type: none"> 5. No início e no fim do expediente, bem como nos momentos em que não houver clientes a serem atendidos, deverá estar atento ao espaço e limpá-lo e organizá-lo, caso necessário.
Operador de caixa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recebimento de pagamento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumprimentar cordialmente o cliente; 2. Pedir o(s) produto(s) para registrar a compra no sistema e embrulhá-lo (colocar na sacola da loja); 3. Perguntar qual a forma de pagamento e recebe-lo. 4. Agradecer a compra e a visita do cliente. ➤ Demais atividades: <ol style="list-style-type: none"> 5. Abertura e fechamento diário de caixa. 6. Auxiliar o administrador na confecção dos relatórios quinzenais e mensais.

4.5.3 Capacidade de atendimento

A capacidade máxima de atendimento da loja será de 105 nichos inicialmente, sendo 35 nichos do tipo 1, 35 do tipo 2, 20 do tipo 3 e 15 do tipo 4. Além disso, a loja terá uma modalidade especial para acolher marcas que oferecem produtos maiores que os nichos ou que não se acomodariam bem neles, tais como esculturas de médio e grande porte, quadros, entre outros. Estes produtos serão acomodados no próprio salão ou nas paredes da loja, compondo sua decoração. O limite da quantidade de marcas acomodados pela modalidade especial dependerá muito dos tipos de produtos por elas oferecidos e do espaço disponível na loja. Para fins de cálculo, como exposto no plano financeiro, foi estimulado um limite máximo de 15 marcas nesta modalidade.

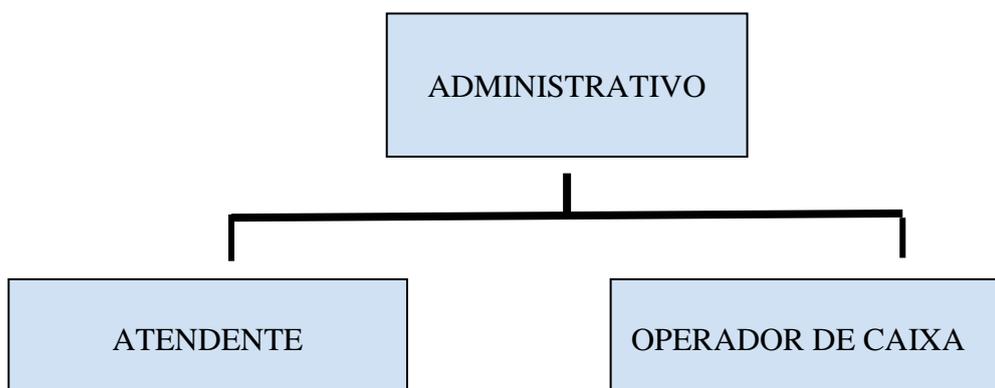
4.6 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

No plano de gestão de pessoas serão explanados o quadro de funcionários e a descrição de cargos e salários e também informações ligadas às técnicas de recrutamento e seleção e do estilo de gestão que serão utilizadas pela empresa.

4.6.1 Quadro de funcionários e descrição dos cargos

A loja contará com um quadro enxuto. Ela contará com o administrador geral, com um atendente e um operador de caixa. O atendente terá como tarefa principal direcionar e informar os clientes. É válido ressaltar que ele não será um influenciador de compra, apenas conhecerá a fundo os as marcas e os produtos da loja, sendo responsável por esclarecer possíveis dúvidas dos clientes e por outras atividades rotineiras, como a limpeza e a organização geral do espaço. O caixa, por sua vez, irá manusear a abertura e fechamento diário dos valores de vendas de produtos e serviços prestados no estabelecimento comercial.

Figura 3: Organograma



As funções apresentadas no organograma e a descrição das responsabilidades e habilidades requeridas de cada colaborador são descritas no quadro 14:

Quadro 14: Descrição das atividades

Função	Responsabilidades	Habilidades requeridas
Sócio-administrativo	Gerir as pessoas do empreendimento; Administrar a tomada de decisões estratégicas; Acompanhar o fluxo caixa da empresa; Realizar prospecção de mercado em busca de clientes potenciais; Realizar negociações com as marcas parceiras e relacionar-se com elas; Realizar reuniões periódicas com os funcionários e as marcas parceiras; Controlar o horário dos funcionários; Acompanhar as metas de vendas de cada nicho; Confeccionar os relatórios quinzenais e mensais de cada nicho; Gerenciar a equipe em atividades diárias.	Graduação em Administração. Habilidade em gerenciar pessoas; Possuir senso de coletividade e espírito de equipe; Ser amigável; Ter habilidade com número.
Atendente	Atendimento ao cliente. Manutenção da ordem do ambiente. Direcionar e informar os clientes, devendo conhecer a fundo as marcas e os produtos da loja, Esclarecer possíveis dúvidas dos clientes; Limpar e organizar o	Ensino Médio completo; Bom relacionamento com o cliente; Ser carismático e interessado em aprender sobre o funcionamento da loja; Ter iniciativa.

	espaço.	
Operador de caixa	Manusear a abertura e fechamento diário dos valores de vendas de produtos e serviços prestados no estabelecimento comercial; Receber valores de vendas de produtos; Atender o público no estabelecimento.	Ensino Médio completo; Ter facilidade com cálculos; Ser organizado; Ter facilidade em estabelecer um bom relacionamento com os clientes. Ter interesse em aprender e se aprimorar de acordo com as necessidades da loja.

4.6.2 Remuneração

O salário correspondente aos dois cargos necessários para o funcionamento da empresa tem base em dados obtidos no portal online Catho¹² que fornece a média salarial do Brasil por função. O administrador receberá um pró-labore de R\$ 4.500,00 para o momento do início do empreendimento, valor que concluiu-se ser razoável e compatível com suas necessidades pessoais e com as atividades por ele realizadas.

Quadro 15: Remuneração

Descrição - cargo	Salário (R\$)	Horas semanais	Frequência da atividade
Administrador	4.500,00	45	Diariamente
Atendente	1.015,78	45	Diariamente
Operador de Caixa	1.068,38	45	Diariamente

FONTE: AUTOR

¹² Disponível em < <http://www.catho.com.br/profissoes/>>.

4.6.3 Recrutamento e seleção

O recrutamento para o preenchimento das duas vagas ofertadas pela empresa acontecerá por meio do anúncio das vagas em agências de emprego e a seleção, por sua vez, por meio de entrevistas com os candidatos. Além das habilidades requeridas, já mencionadas no tópico anterior, é esperada a experiência prévia dos candidatos com as funções a serem exercidas.

4.6.4 Estilo de gestão de pessoas

A gestão de pessoas acontecerá de maneira dinâmica, participativa e transparente, implementada com delegação de responsabilidades de forma clara e a liberdade da forma de execução destas tarefas. São planejadas reuniões periódicas da administração com os funcionários e também com as marcas parceiras, a fim de que sejam discutidas possibilidades de melhoria das atividades organizacionais bem como sejam mensurados os níveis de satisfação de ambos os públicos. Será estimulada a criatividade por parte dos colaboradores para dar sugestões de formas inovadoras de solucionar os problemas que eventualmente venham a ser enfrentados pelo empreendimento.

Ademais, é reconhecido que o quadro inicial de funcionários do empreendimento é bastante enxuto, medida tomada para diminuir os custos iniciais do negócio. É válido explicar, porém, que isto é justificável para o início das atividades da empresa especialmente. O empreendedor contará com a ajuda de alguns familiares que poderão se revezar para assumir uma ou outra função administrativa e/ou de atendimento e caixa, caso seja necessário. Dentre estes familiares está Fellipe Dias Torres, 23 anos, graduado em Direito pela ASCES-UNITA e advogado, que irá dispor de um turno para se dedicar às atividades do empreendimento. Ele pretende ser um futuro sócio da empresa.

4.7 PLANO FINANCEIRO

4.7.1 Investimentos fixos

A – Imóveis

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
R\$ 0,00				

B – Máquinas

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Impressora multifuncional	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
R\$ 800,00				

C – Equipamentos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
R\$ 0,00				

D – Móveis e utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Mesa de escritório	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
2	Armário para escritório	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
3	Papel sulfite A4 - 210x297mm,75gr. 10 Resmas com 500fls. Cada	1	R\$ 139,00	R\$ 139,00
4	Caixa de canetas	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
5	Cadeira de escritório	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
6	Cadeira para caixa	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
7	Cadeira para cliente na sala de escritório	2	R\$ 90,00	R\$ 180,00
8	Sofá para escritório com 02 lugares	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
9	Cesto de lixo para banheiros	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
10	Cesto de lixo para	2	R\$ 25,00	R\$ 50,00

	escritório e para o salão de vendas			
11	Mouse	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
12	Bebedouro de água	1	R\$ 320,00	R\$ 320,00
13	Maquina de cartão de crédito (Moderninha Pro)	1	R\$ 838,80	R\$ 838,80
R\$ 3.067,80				

E – Veículos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
R\$ 0,00				

F – Computadores

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computador desktop para caixa de pagamento	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
2	Monitor LED AOC 18,5"	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
3	Teclado USB	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
4	Estabilizador	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
R\$ 1.380,00				

TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS

Tabela 5: Total dos investimentos fixos

TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C+D+E+F):	R\$ 5.247,80
--	--------------

Estoque inicial

Tabela 6: Estoque inicial

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Sacolas	500	R\$ 1,50	R\$ 750,00

	personalizados			
TOTAL (A)				R\$ 750,00

Caixa mínimo

1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Os aluguéis serão pagos de maneira antecipada, o que justifica o número de dias para o prazo médio de vendas ser 0.

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Aluguel dos nichos	100,00	0	0,00
Prazo médio total			0

2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Para fins exclusivos de cálculo, foi considerado o número de dias para o prazo médio de compras 1. É esperado, que o pagamento ao fornecedor das embalagens seja feito à vista.

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Embalagens	50,00	1	0,50
Materiais diversos	50,00	1	0,50
Prazo médio total			1

3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque

Necessidade média de estoque	
Número de dias	1

4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	0
2. Estoques – necessidade média de estoques	1
Subtotal Recursos fora do caixa	1
Recursos de terceiros no caixa da empresa	

3. Fornecedores – prazo médio de compras	1
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	1
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	0

Tabela 7: Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 11.353,21
2. Custo variável mensal	R\$ 1.121,25
3. Custo total da empresa	R\$ 12.474,46
4. Custo total diário	R\$ 415,82
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	0
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 0,00

Capital de giro (Resumo)

Tabela 8: Capital de giro (resumo)

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 750,00
B – Caixa Mínimo	R\$ 0,00
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 750,00

É válido destacar que o capital de giro baixo justifica-se pelo fato de que este modelo de negócio conta com poucos custos variáveis, sendo o custo com embalagem o único deles (pouco) relevante para fins de contabilidade. Além disso, o faturamento mensal da empresa é pré-definido, já que os aluguéis são pagos de maneira antecipada, o que permite uma maior segurança e previsibilidade quanto ao controle do fluxo de caixa durante o período.

4.7.2 Investimentos pré-operacionais

Tabela 9: Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 1.500,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 8.000,00

Divulgação de Lançamento	R\$ 1.500,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 0,00
Outras despesas	R\$ 1.000,00
Branding	R\$ 1.300,00
Projeto arquitetônico	R\$ 1.000,00
TOTAL	R\$ 14.300,00

4.7.3 Investimentos totais

Tabela 10: Investimentos totais

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos – Quadro 5.1	R\$ 5.247,80	25,85
Capital de Giro – Quadro 5.2	R\$ 750,00	3,69
Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3	R\$ 14.300,00	70,45
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 20.297,80	100,00

Figura 4: Descrição dos investimentos

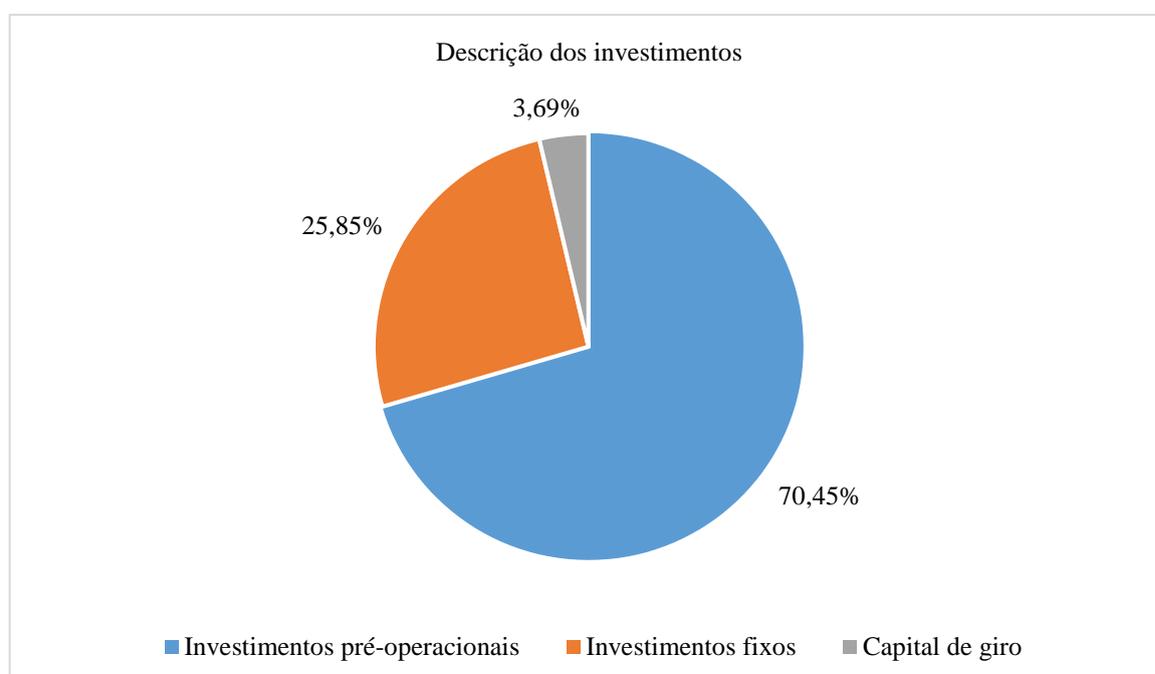


Tabela 13: Estimativa de faturamento total anual

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 12.500,00
Mês 2	R\$ 14.550,00
Mês 3	R\$ 16.600,00
Mês 4	R\$ 18.650,00
Mês 5	R\$ 20.700,00
Mês 6	R\$ 22.750,00
Mês 7	R\$ 22.750,00
Mês 8	R\$ 22.750,00
Mês 9	R\$ 22.750,00
Mês 10	R\$ 22.750,00
Mês 11	R\$ 22.750,00
Mês 12	R\$ 22.750,00
Ano 1	R\$ 242.250,00

4.7.5 Custos variáveis

Para este modelo de negócio específico, não cabe realizar a estimativa dos custos variáveis tal como é recomendado, considerando os custos unitários dos produtos, matérias-primas utilizadas e terceirizações. Como não são produzidos bens, estes cálculos não são aplicáveis. A maioria esmagadora dos custos deste modelo de negócio são custos fixos. Os únicos custos variáveis que podem ser relevantes para a contabilidade são os custos com embalagem.

Especificamente para este plano, como mostrado no tópico de investimentos totais, foi estimada a estocagem de 500 sacolas para o momento de início do empreendimento. Esta opção foi feita por ter-se concluído ser difícil a previsão de quantos produtos serão comercializados na loja e, conseqüentemente, de quantas sacolas serão necessárias no período de um ano. Além disso, entende-se que o valor para este item não é tão significativo para fins

de estimativa. Desta forma, ele foi desconsiderado das demais projeções de custos, o que não compromete os resultados operacionais da empresa e a validade do plano.

4.7.6 Custos de comercialização

Embora saiba-se que haverá incidência de ICMS (18%) e de taxas de cartões de crédito (aproximadamente 3,5%/Moderninha Pro) sobre as vendas dos produtos na loja, estes custos não serão pagos pela loja, e sim pelas marcas inquilinas: no fim de cada mês, quando o faturamento de cada nicho for repassado, estes valores serão discriminados e descontados. Também não haverá pagamento de comissões com venda. Portanto, tais custos não entram na contabilização dos custos de comercialização da loja.

Tabela 14: Custos de comercialização (primeiro mês)

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	5,47	R\$ 12.500,00	R\$ 683,75
Comissões (Gastos com Vendas)	0,00	R\$ 12.500,00	R\$ 0,00
Propaganda (Gastos com Vendas)	0,00	R\$ 12.500,00	R\$ 0,00
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	0,00	R\$ 12.500,00	R\$ 0,00

Total Impostos	R\$ 683,75
Total Gastos com Vendas	R\$ 0,00
Total Geral (Impostos + Gastos)	R\$ 683,75

Tabela 15: Custos de comercialização anual

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 683,75
Mês 2	R\$ 795,89
Mês 3	R\$ 908,02
Mês 4	R\$ 1.020,16

Mês 5	R\$ 1.132,29
Mês 6	R\$ 1.244,43
Mês 7	R\$ 1.244,43
Mês 8	R\$ 1.244,43
Mês 9	R\$ 1.244,43
Mês 10	R\$ 1.244,43
Mês 11	R\$ 1.244,43
Mês 12	R\$ 1.244,43
Ano 1	R\$ 13.251,12

4.7.7 Custos com funcionários

Tabela 16: Custos com funcionários

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Caixa	1	R\$ 1.068,38	R\$ 1.068,38	33,77	R\$ 360,79	R\$ 1.429,17
Atendente	1	R\$ 1.015,78	R\$ 1.015,78	33,77	R\$ 343,03	R\$ 1.358,81
TOTAL	2		R\$ 2.084,16		R\$ 703,82	R\$ 2.787,98

4.7.8 Custos com depreciação

Tabela 17: Custos com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 800,00	10	R\$ 80,00	R\$ 6,67
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 3.067,80	10	R\$ 306,78	R\$ 25,56
COMPUTADORES	R\$ 1.380,00	5	R\$ 276,00	R\$ 23,00

Total	R\$ 662,78	R\$ 55,23
-------	------------	-----------

4.7.9 Custos fixos operacionais mensais

Tabela 18: Custos operacionais fixos mensais

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 3.000,00
Energia elétrica	R\$ 500,00
Telefone + internet	R\$ 150,00
Honorários do contador	R\$ 250,00
Pró-labore	R\$ 4.500,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 50,00
Salários + encargos	R\$ 2.787,98
Gestão das mídias sociais online	R\$ 3.000,00
Material de limpeza	R\$ 30,00
Material de escritório	R\$ 30,00
Depreciação	R\$ 55,23
TOTAL	R\$ 14.353,21

4.7.10 Demonstrativo de resultados

Tabela 19: Demonstrativo de resultados

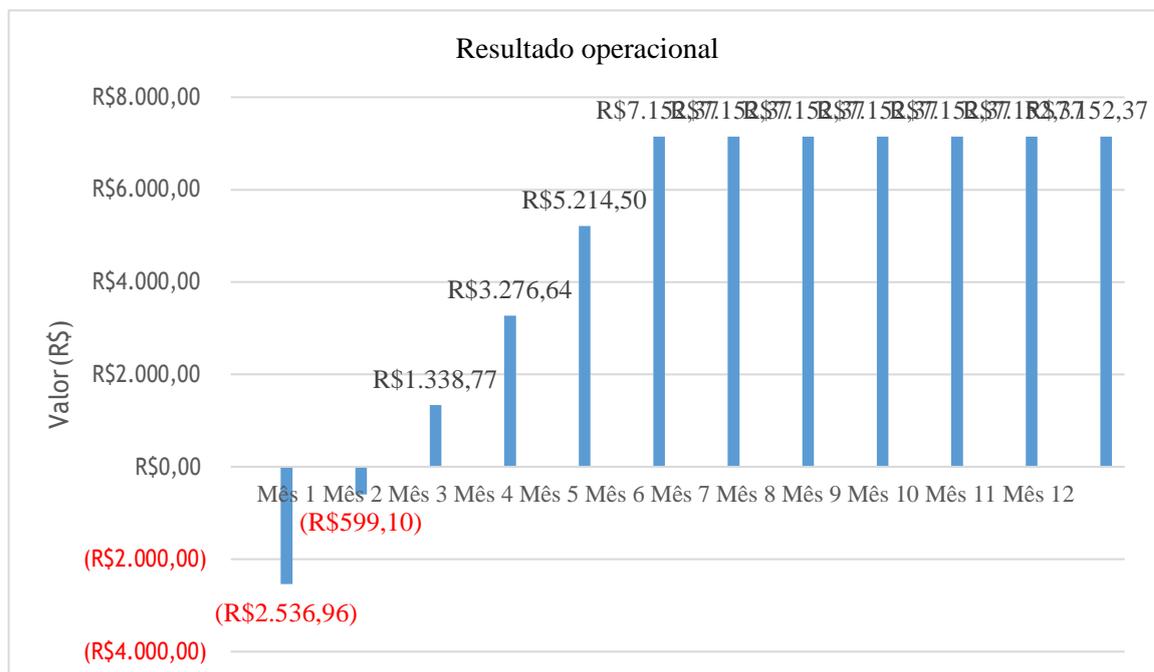
Descrição	Valor (primeiro mês)	Valor (sexto mês)	Valor anual
1. Receita Total com Vendas	R\$ 12.500,00	R\$ 22.750,00	R\$ 242.250,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 683,75	R\$ 1.244,43	R\$ 13.251,12
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Total de custos Variáveis	R\$ 683,75	R\$ 1.244,43	R\$ 13.251,12
3. Margem de Contribuição	R\$ 11.816,25	R\$ 21.505,57	R\$ 228.998,88
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 14.353,21	R\$ 14.353,21	R\$ 172.238,52
5. Resultado Operacional:	R\$ -2.536,96 (PREJUÍZO)	R\$ 7.152,36 (LUCRO)	R\$ 56.760,44 (LUCRO)

Tabela 20: Demonstrativo de resultados por mês

Período	Resultado
Mês 1	R\$ -2.536,96
Mês 2	R\$ -599,10
Mês 3	R\$ 1.338,77
Mês 4	R\$ 3.276,64
Mês 5	R\$ 5.214,50
Mês 6	R\$ 7.152,37
Mês 7	R\$ 7.152,37
Mês 8	R\$ 7.152,37
Mês 9	R\$ 7.152,37
Mês 10	R\$ 7.152,37
Mês 11	R\$ 7.152,37
Mês 12	R\$ 7.152,37
Ano 1	R\$ 56.760,41

Figura 5: Resultados operacionais



4.7.11 Indicadores de viabilidade

Tabela 21: Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 182.205,15
Lucratividade	23,43%
Rentabilidade	279,64%
Prazo de retorno do investimento	5 meses

4.7.12. Construção de cenários econômicos

Além do cenário provável, foi realizada a construção de dois cenários econômicos para a empresa: um pessimista e um otimista, como exposto na tabela 22. Como sugerido pelo Sebrae (2013a), o primeiro está baseado em uma queda de 20% do faturamento, que pode ser

oriunda da não renovação do contrato de algumas marcas. O segundo, por sua vez, está baseado em um aumento de 20% do faturamento, que pode ser causado pelo aumento da capacidade de produção da loja e, por consequência, do número de marcas inquilinas. Percebe-se que mesmo no cenário pessimista o resultado operacional da empresa é positivo.

Tabela 22: Cenários econômicos

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 22.750,00	100,00	R\$ 18.200,00	100,00	R\$ 27.300,00	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.244,43	5,47	R\$ 995,54	5,47	R\$ 1.493,32	5,47
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de Custos Variáveis	R\$ 1.244,43	5,47	R\$ 995,54	5,47	R\$ 1.493,32	5,47
3. Margem de contribuição	R\$ 21.505,57	94,53	R\$ 17.204,46	94,53	R\$ 25.806,68	94,53
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 14.353,21	63,09	R\$ 14.353,21	78,86	R\$ 14.353,21	52,58
Resultado Operacional	R\$ 7.152,36	31,44	R\$ 2.851,25	15,67	R\$ 11.453,47	41,95

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo trata das considerações finais da pesquisa e será dividido em duas seções. A primeira apresenta as conclusões referentes a esta pesquisa, a segunda trata das recomendações propostas a partir dos resultados do estudo.

5.5 CONCLUSÕES

É sabido que muitas novas empresas encerram suas atividades ainda nos primeiros anos de exercício. Dentre outros fatores, pode-se dizer que isto justifica-se em decorrência da falta de informações e conhecimentos sólidos, que forneçam meios de minimizar os riscos inerentes à atividade empreendedora. É aí que reside a importância do estudo e do planejamento prévio de um negócio.

Para esta finalidade, o plano de negócios é considerado uma das ferramentas de planejamento mais difundidas na Administração, sendo amplamente reconhecidas as contribuições do processo de sua confecção para que o empreendedor realize um planejamento cauteloso, sistêmico e consistente de seu futuro empreendimento. No caso de modelos de negócio inovadores, a utilização desta ferramenta, mesmo que sofra adaptações, pode ser ainda mais relevante. O presente trabalho está inserido neste contexto, já que envolve o planejamento prévio de uma empresa, a confecção de um plano de negócios e tem como objeto de estudo um modelo de negócio inovador, desconhecido na região em que estará situado.

Considerando que o objetivo principal do trabalho foi elaborar um plano de negócios adequado à abertura de uma loja colaborativa na cidade de Caruaru-PE, a partir de sua finalização, pode-se concluir que ele foi cumprido. O resultado do trabalho fornece um plano de negócios de estrutura pensada e adaptada para este modelo de negócios específico, reunindo informações essenciais para uma compreensão detalhada do mesmo e incluindo de maneira assertiva análises conjunturais relevantes acerca do contexto nacional e regional que o futuro empreendimento estará situado. É possível dizer que a sistematização de informações

promovida por este trabalho é a única até então a ser disponibilizada para futuros estudos acadêmicos e, conseqüentemente, para embasar o planejamento de empreendimentos semelhantes.

No que tange aos objetivos específicos de cunho teórico e conceitual, foi proposta a revisão bibliográfica de temáticas pertinentes para o trabalho. Sobre as considerações acerca dos temas Empreendedorismo, empreendedorismo na contemporaneidade e Economia Colaborativa, foi constatado que o material teórico levantado possuiu fundamental importância para promover uma melhor compreensão da realidade em que o modelo de negócio tratado está inserido. As considerações acerca do tema Plano de Negócios e de sua estrutura, por sua vez, contribuíram para o melhor entendimento desta ferramenta, de sua importância e de suas funcionalidades. A partir da concretização destes objetivos específicos, o processo de confecção do plano de negócio tornou-se ainda mais assertivo.

Tendo em vista que um dos objetivos da confecção de um plano de negócio é a avaliação da viabilidade do futuro empreendimento, esta avaliação pode ser, portanto, considerada também um dos resultados da pesquisa. Sobre isto, pode-se dizer que a viabilidade do negócio estudado foi atestada. As características inerentes às lojas colaborativas fomentam um ambiente favorável a sua viabilidade, sendo o principal deles a rede de colaboração de marketing propiciada e o faturamento mensal pré-definido. Em termos econômicos, percebe-se que, apesar dos resultados operacionais negativos nos dois primeiros meses de atividade – condição esperada por grande parte dos novos empreendimentos –, o negócio é sustentável com o passar dos meses, apresentando índices de rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno de investimento compatíveis com os anseios financeiros do empreendedor.

É possível destacar como uma limitação à confecção deste trabalho o próprio caráter inovador do modelo de negócios em questão. A inexistência de uma regulamentação específica e de informações teóricas e/ou sistemáticas sobre o mercado em que as lojas colaborativas atuam implicaram em dificuldades para o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, pode ser apontada como limitação o formato acadêmico que o trabalho teve que se submeter. Estas dificuldades, por sua vez, somente foram superadas a partir do verdadeiro anseio, acadêmico e pessoal, do pesquisador em cumprir os objetivos de pesquisa propostos.

5.6 RECOMENDAÇÕES

Embora considera-se que o trabalho foi exitoso em seu objetivo geral e em seus objetivos específicos, são válidas algumas recomendações.

Em termos práticos, é indicado que o empreendedor revise e busque detalhar ainda mais o plano de negócio antes de buscar investimentos, firmar parcerias e, conseqüentemente, antes de iniciar suas atividades. Tendo em vista a complexidade e o árduo esforço pessoal necessário à confecção de um plano de negócios, bem como as limitações acadêmicas e o prazo exigido para a conclusão do plano, é compreensível que informações válidas possam ter passado despercebidas ou possam ter sido expostas de maneira superficial e/ou inadequada.

Em termos teóricos e conceituais, é percebida a escassez de trabalhos que se proponham a estudar e a sistematizar conhecimentos em torno do tema Economia Colaborativa, bem como dos modelos de negócio inseridos neste novo paradigma econômico. Considerando que esta é uma tendência econômica inegável, é incentivado o desenvolvimento de mais trabalhos que avaliem de maneira mais precisa seus impactos sociais e econômicos, bem como as limitações e os dilemas legais que ela enfrenta bem como os desafios promovidos por ela aos conceitos e práticas administrativas tradicionais.

Em termos acadêmicos, é recomendado que a Universidade Federal de Pernambuco apoie com maior consistência a confecção de pesquisas de natureza aplicada no curso de Administração, sobretudo quando estas visam extravasar o mundo, como é o caso da confecção de um plano de negócios para um futuro empreendimento. Embora a graduação em Administração possua uma ampla gama de subáreas, é de conhecimento geral que o seu viés empreendedor é um de seus pilares de sustentação mais relevantes. Sendo assim, é incabível que o único formato aceitável para Trabalhos de Conclusão neste curso seja o de Monografia, que, por sua vez, pode limitar a criatividade e a aplicação prática de muitos dos conhecimentos adquiridos acumulados durante a graduação.

REFERÊNCIAS

ABRAS BRASIL. Lojas Colaborativas se Reinventam de Olho nos Shoppings e Operação On-Line, 2015. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=1&clipping=53148>> Acesso em: 10 out. 2016.

ACIC, Associação Comercial e Empresarial de Caruaru, 2016. Disponível em: <<http://acic-caruaru.com.br/wp-content/themes/acic/acic/index.php?c=134>> Acesso em: 5 nov. 2016.

ACIC, 2016. Revisa física.

ALBUQUERQUE, Tedd. Como Assim?!... A ideia que mudou a vida de milhares de pessoas e revolucionou a Economia Criativa do Brasil. São Paulo: Biografia, 2012.

ALMEIDA, S. de L.; GUERRA, R. F.; PAIVA JR, F. G. de. O Empreendedorismo Compreendido sob a Perspectiva dos Estudos Culturais: A Contribuição Teórica do Circuito da Cultura. In: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

AMA, American Marketing Association, 2016. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>> Acesso em: 18 out. 2016.

APPOLINÁRIO, F. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. Editora Atlas SA, 2007.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. Editora Atlas SA, 2008.

CARUARU. Caruaru entre as 40 cidades com melhores números de formalização de MEIs, 2015. Disponível em: <<http://www.caruaru.pe.gov.br/noticia/06/02/2015/caruaru-se-destaca-na-formalizacao-de-meis-.html>> Acesso em: 22 set.2016.

COMO ASSIM, 2016. Disponível em: <<http://www.feiracomoassim.com.br/>> Acesso em: 6 nov. 2016.

CORREIO, 2016. http://correio.rac.com.br/_conteudo/2016/07/nacional_mundo/439529-fmi-melhora-previsoes-para-economia-brasileira.html

DOLABELA, F., 2010. A corda e o sonho. Revista HSM Management, 80, pp. 128-132.

ENDEAVOR BRASIL. 5W2H: é a hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/5w2h/>> Acesso em: 14 set. 2016.

ENDEAVOR BRASIL. Economia Colaborativa: a tendência que está mudando o mercado, 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-aproveitar-economia-colaborativa/>> Acesso em: 23 set. 2016.

ENDOSSA, 2016. Disponível em: < http://endossa.com/pages/perguntas_frequentes> Acesso em: 8 nov. 2016.

ENTREPRENEUR. How Small Shops Economize by Sharing Space, 2012. Disponível em: <<https://www.entrepreneur.com/article/223702>> Acesso em: 15 nov. 2016.

ENTREPRENEUR, 2015. Disponível em: <<https://www.entrepreneur.com/article/253070>> Acesso em: 17 nov. 2016.

ESTADÃO, 2016 a. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/focas-ubereconomia/>> Acesso em: 30 set. 2016.

ESTADÃO, 2016b. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/economia/quando-a-crise-faz-o-empendedor/>> Acesso em: 1 out.2016

FILION, Louis Jacques et al. Boa idéia! E agora. **Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.**

FORBES, 2014. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/10/16/why-the-collaborative-economy-is-changing-everything/#243d8eb84fc1>> Acesso em: 7 nov. 2016.

G1, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/10/cni-melhora-para-31-estimativa-de-retracao-do-pib-brasileiro-em-2016.html>> Acesso em: 25 set. 2016.

GEM, 2015. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/report/49480>> Acesso em: 9 nov. 2016.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IG, 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2013-03-26/ex-faxineiro-fatura-r-1-milhao-com-loja-colaborativa.html>> Acesso em: 19 set. 2016.

IG, 2016. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2016-07-29/poder-de-compra-rendimento-medio-brasileiro.html>> Acesso em: 22 set. 2016.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEITE, Emanuel. Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas: lei de inovação. **Recife: Bagaço**, 2006.

LEVITT, 1980. Disponível em: <<https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything>> Acesso em: 20 out. 2016.

LIMA, Edmilson et al. Intenções e Atividades Empreendedoras dos Estudantes Universitários—Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2011. **Grupo APOE–Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PMDA-UNINOVE. Caderno de pesquisa**, v. 1, 2011.

LINKBRAND. A importância do “branding” no desenvolvimento de uma marca, 2016. Disponível em: <<http://www.linkbrand.com.br/importancia-branding-no-desenvolvimento-de-uma-marca/>> Acesso em 12 nov. 2016.

LYRA, M.R.S de B. O processo de migração de retorno no fluxo Pernambuco-São Paulo-Pernambuco. Tese. (Doutorado em demografia). DS/IFCH/UNICAMP, Campinas, 2003.

MARQUES, Josabel Barreto. Caruaru, ontem e hoje: de fazenda a capital. Recife: Ed. do autor, 2012. 480 p.

MOBOCITY, 2016. A importância de uma marca e identidade visual bem definidas. Disponível em: <<http://mobocity.com/blog/a-importancia-de-uma-marca-e-identidade-visual-bem-definidas/>> Acesso em: 4 nov. 2016.

NAKAGAWA, Marcelo. Plano de negócio: teoria geral. **Baurueri, SP: Manole**, 2011.

PCW UK, 2016. Disponível em: <<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/megatrends-collisions.html>> Acesso em: 24 out. 2016.

PCW US, 2015. The Sharing Economy. Disponível em: <<https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>> Acesso em: 27 set. 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em:
<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica/lista-dos-relatorios-estatisticos-do-mei>>
Acesso em: 12 out. 2016.

PWC, 2014. Disponível em: <http://pwc.blogs.com/press_room/2014/08/five-key-sharing-economy-sectors-could-generate-9-billion-of-uk-revenues-by-2025.html> Acesso em: 18 set. 2016.

RIBEIRO, Isaac. Oportunidades compartilhadas, 2015. Disponível em:
<<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/oportunidades-compartilhadas/324917>> Acesso em: 10 nov. 2016.

SALIM, César Simões. **Construindo planos de negócios**. Elsevier Brasil, 2005.

SCHUMPETER, A Joseph. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE, 2013a. Manual “Como Elaborar um Plano de Negócio”. Disponível em
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso em: 2 set. 2016.

SEBRAE, 2013b. Loja Colaborativa. Disponível em:
<https://encontrodecanais.ce.sebrae.com.br/static/media/uploads/galleries/documentos_encontro_canaais/loja_colaborativa.pdf> Acesso em: 5 set. 2016.

SEBRAE, 2014. Lojas Colaborativas como Oportunidade. Disponível em:
<http://www.sebraemercados.com.br/wpcontent/uploads/2015/10/2014_04_24_BO_Fev_Artesanato_LojasColaborativas.pdf> Acesso em: 11 set. 2016.

SEBRAE, 2015a. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo. Disponível em:
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acesso em: 14 nov. 2016.

SEBRAE, 2015b. Veja quais são as vantagens de investir numa loja colaborativa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-quais-sao-as-vantagens-de-investir-numa-loja-colaborativa,9cf34cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 6 out. 2016.

SHAREABLE, 2014. Disponível em: <<http://www.shareable.net/blog/pop-up-stores-build-local-economies-through-sharing>> Acesso em: 28 set. 2016.

SIEGEL, Eric S. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios**. Record, 1987.

SOUZA, E. C. L. **A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade-Empresa**. In: SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: Anprotec, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. Atlas AS, 2008.

THE ECONOMIST, 2013. The Rise of the Sharing Economy. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>> Acesso em: 29 out. 2016.

THE GUARDIAN, 2014. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/mar/31/capitalism-age-of-free-internet-of-things-economic-shift>> Acesso em: 23 out. 2016.

UOL, 2015. Para não falir, empresário converte loja em galeria vintage e dribla crise. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2015/10/28/para-nao-falir-empresario-converte-loja-em-galeria-vintage-e-dribla-crise.htm>> Acesso em: 3 nov. 2016.

VALLIERE, Dave; GEGENHUBER, Thomas. Entrepreneurial remixing: bricolage and postmodern resources. **The international journal of entrepreneurship and innovation**, v. 15, n. 1, p. 5-15, 2014.

VALOR, 2016. Mercado vê melhora da economia em 2017, aponta Focus Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4545801/mercado-ve-melhora-da-economia-em-2017-aponta-focus>> Acesso em: 6 nov. 2016.

ANEXO A - ESTRUTURA NECESSÁRIA À CONFECCÃO DE UM PLANO FINANCEIRO PARA UM PLANO DE NEGÓCIOS (SEBRAE, 2013A).

ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

A – Máquinas e equipamentos

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Sub-total (A)				\$

B – Móveis e utensílios

	Descrição	Qtde.	Valor	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

10				
Sub-total (A)				\$

C–Veículos

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
Sub-total (A)				\$

	Total dos investimentos fixos	Sub-total (A+B+C)	\$
--	-------------------------------	-------------------	----

CAPITAL DE GIRO

A – Estimativa do estoque inicial

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Total de A				

B – Caixa mínimo

1º passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
a vista			
a prazo (1)			
a prazo (2)			
a prazo (3)			
a prazo (4)			
		Prazo médio total	

2º passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada
a vista			
a prazo (1)			
a prazo (2)			
a prazo (3)			
a prazo (4)			
		Prazo médio total	

3º passo: Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques

	Número de dias
Necessidade média de estoques	

4º passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	
2. Estoques – necessidade média de estoques	
Subtotal 1 (item 1 + 2)	
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	
Subtotal 2	
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	

B – Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal (Quadro 5.11)	R\$
2. Custo variável mensal (Subtotal 2 do quadro)	R\$
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em	—dias
Total de B – Caixa mínimo (item 4 x 5)	R\$

Capital de giro (resumo)

Investimentos financeiros	R\$
A - Estoque inicial	
B - Caixa mínimo	
Total dos investimentos financeiros (A +B)	

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Investimentos financeiros	R\$
Despesas de legalização	
Obras civis e/ou reformas	
Divulgação	
Cursos e treinamentos	
Outras despesas	
Total	

INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

Descrição dos investimentos	Valor (R\$)	(%)
1. Investimentos Fixos – Quadro 5.1		
2. Capital de Giro – Quadro 5.2		
3. Investimentos Pré-Operacionais – Quadro		

Total (1 + 2 + 3)		100,00
Fontes de recursos	Valor (R\$)	(%)
1. Recursos próprios		
2. Recursos de terceiros		
3. Outros		
Total (1 + 2 + 3)		100,00

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

Produto/ Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total			

*ESTIMATIVA DO CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA-PRIMA, MATERIAIS DIRETOS E
TERCEIRIZAÇÕES (PARA CADA PRODUTO)*

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário	Total (R\$)

Total			
-------	--	--	--

ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Descrição	%	Faturamento Estimado (quadro 5.5)	Custo Total (R\$)
1. Impostos			
Impostos Federais			
SIMPLES			
IRPJ			
PIS			
COFINS			
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro			
Impostos Estaduais			
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços			
Impostos Municipais			
ISS – Imposto sobre			
Subtotal 1			
2. Gastos com vendas			
Comissões			
Propaganda			
Taxa de administração do cartão de crédito			
Subtotal 2			
Total (Subtotal 1 + 2)			

ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE MÃO DE OBRA

F u	Nº de Empregados	Salário Mensal (R\$)	(%) de encargos sociais	Encargos sociais (R\$)	Total (R\$)
1.					
2.					
3.					

4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
T					

ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

Ativos Fixos	Valor do Bem (R\$)	Vida útil em Anos	Depreciação Anual (R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
5.2.1 – Obras civis/reforma				
5.2.2 – Máquinas e				
5.2.3 – Móveis e máquinas				
5.2.4 – Veículos				
5.2.5 – Outros				
Total				

ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Descrição	Custo Total Mensal (em R\$)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	
Água	
Energia elétrica	
Telefone	
Honorários do contador	
Pró-labore	
Manutenção dos equipamentos	

Salários + encargos – quadro 5.9	
Material de limpeza	
Material de escritório	
Combustível	
Taxas diversas	
Serviços de terceiros	
Depreciação – quadro 5.10	
Outras despesas	
Total	

DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO

Quadro	Descrição	(R\$)	%
5.5.	1. Receita Total com Vendas		
	2. Custos Variáveis Totais		
5.8.	(-) Custos com materiais diretos e/ou		
5.7. (Subtotal	(-) Impostos sobre vendas		
5.7. (Subtotal	(-) Gastos com vendas		
	Subtotal de 2		
	3. Margem de Contribuição		
5.11	4. (-) Custos Fixos Totais		
	5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)		

Ponto de equilíbrio = $\text{Custo Fixo Total} / ((\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}) / \text{Receita Total})$

Lucratividade = $(\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) * 100$

Rentabilidade = $(\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}) * 100$

Prazo de Retorno de Investimento = $\text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$

INDICADORES DE VIABILIDADE