



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MAYANE LUZIA LOPES DA SILVA**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA  
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA VIRTUAL DE CONFECÇÕES EM JEANS  
NA PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE  
2019**

MAYANE LUZIA LOPES DA SILVA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA IMPLANTAÇÃO DE  
UMA LOJA VIRTUAL DE CONFECÇÕES EM JEANS NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade Gerencial

**Orientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng

**CAMPINA GRANDE  
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586a Silva, Mayane Luzia Lopes da.  
Análise de viabilidade econômico-financeira da  
implantação de uma loja virtual de confecções em jeans na  
Paraíba [manuscrito] / Mayane Luzia Lopes da Silva. - 2019.  
49 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências  
Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, 2019.  
"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng, Departamento de  
Ciências Contábeis - CCSA."  
1. Contabilidade financeira. 2. Projeto de investimento. 3.  
E-commerce. 4. Viabilidade econômica. 5. Plano de negócio -  
Comércio eletrônico. I. Título  
21. ed. CDD 657.6

MAYANE LUZIA LOPES DA SILVA

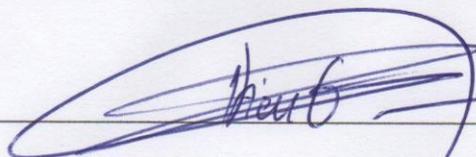
ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA IMPLANTAÇÃO  
DE UMA LOJA VIRTUAL DE CONFECÇÕES EM JEANS NA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao departamento do Curso  
de Ciências Contábeis da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de bacharel  
em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade  
Gerencial

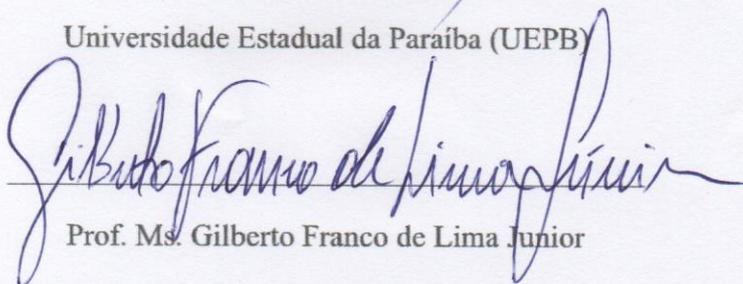
Aprovada em: 20/11/2019.

**BANCA EXAMINADORA**



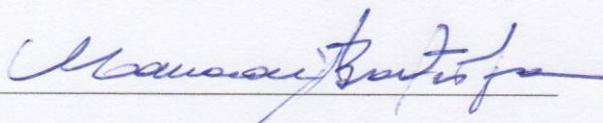
Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ms. Gilberto Franco de Lima Junior

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Edinadi Batista da Silva

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, irmãos e sobrinho, por todo carinho e apoio, dedico.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma etapa concluída, Ele que é fonte inesgotável de bênçãos, do que tenho semeado e colhido até aqui, e por tudo o que ainda está por vir.

Gratidão aos que estiveram comigo desde o início da minha jornada de vida, meus pais e maiores incentivadores, Claudete e Raminho, e minha irmã Paloma, amiga de todos os momentos a quem dedico este trabalho. Agradeço também ao meu irmão, João Victor, e aos meus afilhados, Gabriel e Kauã, por serem na minha vida motivo pelo qual busco ser um pouco do que me foi ensinado para que possa fortalecê-los a serem seres humanos melhores a partir do exemplo.

Agradeço aos professores, funcionários e colegas de classe da UEPB pelo acompanhamento no meu trajeto acadêmico no Curso de Ciências Contábeis. Cada um de vocês possui um lugar especial em meu coração e fez parte de mais um lindo capítulo da minha vida que está se encerrando, e principalmente, aos amigos que estão comigo além dos muros da universidade: Lorena, Walnner, Victor, Cibele e Hélder.

Em especial, agradeço ao orientador Mamadou, e aos professores Gilberto e Edinadi, membros da banca por tamanha contribuição em minha formação como Contadora, e à professora Anne pelas orientações iniciais neste trabalho.

Gratidão também àqueles que sempre me apoiaram seja através de incentivos, palavras de motivação, carinho, atenção, momentos de diversão, e até pelas broncas e puxões de orelha quando necessário... meus amigos, vocês têm total mérito nessa vitória. Em especial agradeço a Maxsuell, Kayo, Larissa, Lidiane, Remo, Felipe, Júnior, Douglas e a toda minha família por tanto afeto e colaboração para que esse sonho pudesse se cumprir. Mérito também às amigas de longa data que sempre estiveram na torcida e merecem especial carinho por me acompanharem sempre: Rafaella Pontes, Raquel Canêjo, Rhafaella Karlla, Marcela, Maêwa, Tatiana, Giselle, Raquel Amorim, Ana, Rita, Maíra, Marianne, Jéssica, Rubiele, Clarisse, Gidalle, e a todos que se fazem sempre presentes.

A caminhada ao lado de pessoas tão especiais me torna uma profissional e ser humano mais capacitado aos desafios e conquistas que estão por vir. Muito obrigada, essa conquista é de cada um de vocês!

## RESUMO

O comércio eletrônico surge na perspectiva atual como fonte de trabalho e de renda, além de ser alvo de investimento de pequenas empresas que buscam de inserir no mercado nacional. O objetivo da pesquisa foi, portanto, analisar a viabilidade econômica e financeira de um projeto de investimento a partir do comércio eletrônico de confecções em jeans no estado da Paraíba. Para tanto, foi realizado o seguinte procedimento: a) apresentação de modelos plano de negócio; b) projeções de custos, despesas e receitas para a abertura da loja virtual e; b) identificação da viabilidade econômica e financeira do caso estudado. Em síntese, a abordagem da pesquisa é do tipo quantitativo, na qual buscou-se mostrar, numericamente, através de indicadores econômicos e financeiros baseados em índices e projeções, de forma que expressem se o investimento nesse tipo de empreendimento seria viável ou não. Os resultados apontaram que o valor do Valor Presente Líquido (VPL) foi de R\$ 3.916.353,61, a Taxa Interna de Retorno (TIR) encontrada foi de 703,552%, e o período de *Payback* foi alcançado no primeiro ano de atividade. Portanto, concluiu-se que o projeto é considerado viável.

**Palavras-chave:** E-Commerce. Viabilidade. Indicadores econômicos.

## **ABSTRACT**

The E-commerce arise in the current perspective as a source of work and income, and is the target of investment by small and big companies seeking to enter the national market. The aim of the research was to analyze the economic and financial viability of investment project based on the jeans apparel e-commerce in the state of Paraíba. For this, the following methodological procedures was performed: a) presentation of business plan models; b) projections of costs, expenses and revenues for the opening of e-commerce and; b) recognize of the economic and financial viability of the case. In summary, the research approach is quantitative, in which sought to show, numerically, through economic and financial indicators based on ratios and projections, so as to express whether the investment in this type of venture would be viable or not. The results showed that the Net Present Value (NPV) was R \$ 3,916,353.61, the Internal Rate of Return (IRR) was 703,552%, and the Payback period was reached in the first year of activity. Therefore, it was concluded that the project is considered viable.

**Keyywords:** E-Commerce. Viability. Data economics.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimento Permanente .....	37
Tabela 2 – Quantidade de estoque inicial estimado.....	38
Tabela 3 – Despesas pré-operacionais .....	39
Tabela 4 – Investimento total .....	39
Tabela 5 – Custos e despesas fixas mensais .....	40
Tabela 6 – Proporção de vendas e faturamento por produto .....	41
Tabela 7 – Custos dos produtos vendidos .....	41
Tabela 8 – Despesas comerciais por produto .....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Esquema de abrangência da Contabilidade Gerencial .....	15
Quadro 2 –	Matriz de SWOT do Negócio da Loja Virtual .....	33
Quadro 3 –	Business Model Canvas do Negócio da loja virtual .....	36
Quadro 4 –	Projeção do Demonstrativo de Resultado .....	43

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Impacto das receitas, das despesas e do lucro líquido na conta dos Lucros Acumulados .....	21
Figura 2 –	Estrutura de pesquisa .....	30
Figura 3 –	Fluxo de Caixa Provável para cinco anos (em R\$) .....	43

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1	<b>Contabilidade Gerencial e Plano de Negócios</b> .....	13
2.2	<b>Viabilidade Econômica e Financeira</b> .....	18
2.2.1	<i>Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</i> .....	20
2.3	<b>Comércio eletrônico e suas características</b> .....	21
2.3.1	<i>Legislação específica</i> .....	24
2.3.2	<i>Ferramentas de planejamento</i> .....	26
2.4	<b>Proposta de viabilidade econômico-financeira do e-commerce varejista de confecções em jeans</b> .....	27
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	29
3.1	<b>Unidade de Análise</b> .....	29
3.2	<b>Estratégia da Pesquisa e tratamento dos dados</b> .....	29
4	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	31
4.1	<b>Caracterização do Negócio: E-commerce de confecções em jeans</b> .....	31
4.2	<b>Fatores críticos do negócio</b> .....	32
4.3	<b>Modelagem dos negócios</b> .....,.....	34
4.4	<b>Projeções</b> .....	37
4.4.1	<i>Investimentos Iniciais</i> .....	37
4.4.2	<i>Estimativa de Custos, Faturamento, Demonstração de Resultado e Índices de Viabilidade</i> .....	40
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	45
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem ocorrido um constante crescimento no uso de novas tecnologias em todos os segmentos de atividades. Exemplos podem ser vistos na prestação de serviços, como o desenvolvimento de novos sistemas na contabilidade, ou na comercialização de produtos, como será tratado neste estudo, permitindo um aumento no número de empresas que se utilizam de tais meios para se inserir ou se desenvolver no mercado.

Neste sentido, o comércio eletrônico tem sido cada vez mais utilizado pelas empresas como forma de realização de novos investimentos ou como expansão na área de abrangência de produtos já comercializados em lojas físicas.

De acordo pesquisas divulgadas pelo Estadão em março deste ano, houve um crescimento de 11% no faturamento das vendas online no ano de 2018 em relação a 2017, representando um uma receita de R\$53,2 bilhões. Cerca de um terço dessas vendas foram realizadas através de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*, significando um crescimento no chamado *m-commerce* (*mobile e-commerce*). A expectativa para 2019 é de um crescimento de aproximadamente 15% no faturamento a mais que no ano passado.

Diante da relevância do crescimento do setor causado pela mudança de comportamento dos compradores, que estão optando cada vez mais pelo comércio eletrônico em detrimento do deslocamento até uma loja física, muitos empreendedores estão optando pelo desenvolvimento de *e-commerces*, fazendo-se necessário o uso de ferramentas de planejamento, avaliação de mercado e desenvolvimento de projetos, que são relevantes para a concretização da ideia de empreender, e se dão a partir de uma análise de viabilidade na qual são analisados os mais diversos aspetos e cenários para avaliar se haverá retorno sobre o investimento e projetar se o nível de retorno é suficiente para suprir as expectativas dos investidores.

Diante disso, a análise procura mostrar um conjunto de informações sistematicamente ordenadas que permite estimar custos, receitas e benefícios do investimento, levando em consideração que o cenário macroeconômico é o grande diferencial neste tipo de comercialização, pois considerará um público alvo distribuído em todo o território nacional, cujos aspectos econômicos diferem de uma empresa estabelecida com foco no comércio local.

Deste modo, a pesquisa pretende responder ao seguinte problema: Quais os mecanismos para análise de viabilidade econômico-financeira para uma loja virtual de confecções em jeans na Paraíba?

O objetivo da pesquisa foi, portanto, analisar a viabilidade econômica e financeira de um projeto de investimento a partir do comércio eletrônico de confecções em jeans no estado da Paraíba. De modo específico, os objetivos foram: a) apresentar modelos de análise de oportunidades e ameaças do investimento no projeto; b) ilustrar estruturas econômica e financeira do projeto através de projeções de custos, despesas e receitas para a abertura da loja virtual e; c) identificar a viabilidade econômica e financeira do caso estudado.

O presente estudo justifica-se por analisar o comércio eletrônico como um segmento relevante e em constante expansão, que tem sido uma alternativa de investimento de novos empreendedores, pois abrange uma porção cada vez maior no mercado em relação às compras presenciais, crescendo então a necessidade de atratividade econômica, social e acadêmica no cenário digital. Além disso, a pesquisa servirá de base para a criação de um novo empreendimento através das análises e projeções realizadas, que poderá fundamentar novos estudos sobre o setor e auxiliar na realização de análises de viabilidade em outros setores.

Para alcançar os objetivos da pesquisa foi adotado o seguinte percurso: além desta introdução, o segundo capítulo referente à fundamentação teórica, no qual fez-se necessário o estudo do tema com obras relevantes acerca dos aspectos da Contabilidade Gerencial e Plano de Negócios (PADOVEZE, 2012; IUDÍCIBUS, 2009; DORNELAS, 2012; entre outros), Viabilidade Econômica e Financeira (BORDEAUX-RÊGO, 2013; DAMONDARAN, 2004; CAMARGO, 2017 e MARION, 2003) e Comércio Eletrônico e suas características (CHAFFEY, 2014; MARQUES, 2012); em seguida, no terceiro capítulo, foram definidos os procedimentos metodológicos através do delineamento da pesquisa, seguido pelo capítulo de análise dos dados, descrevendo o mercado atual, levantando os investimentos necessários, projetando custos, despesas e receitas, e; por fim, tomando por base tais informações, analisar os resultados obtidos com a pesquisa nas considerações finais identificando sua viabilidade econômica e financeira.

Os resultados apontaram que o valor do Valor Presente Líquido (VPL) foi de R\$ 185.443,00, a Taxa Interna de Retorno (TIR) encontrada foi de 76,62%, e o período de *Payback* foi alcançado no segundo ano de atividades, em aproximadamente 1 ano e 8 meses. Portanto, concluiu-se que o projeto é considerado viável.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Contabilidade Gerencial e Plano de Negócios

Investir em um novo projeto é sempre uma decisão difícil, pois traz consigo riscos consideráveis, tendo em vista a impossibilidade da certeza se os investimentos darão certo. Para auxiliar nessa tomada de decisão, uma importante ferramenta se faz indispensável a todo investidor: a análise de viabilidade econômica e financeira do negócio.

Cabe aos gestores conhecer bem os custos, saber tomar decisões, utilizar de forma sistemática as informações, entender os clientes e conseguir atingir o mercado e suas necessidades. Algumas ferramentas são fornecidas pela Contabilidade Gerencial.

De acordo com Padoveze (2012), a Contabilidade Gerencial agrega todos os instrumentos da contabilidade que contemplam a Contabilidade Financeira, a fim de tornar efetiva a informação contábil no processo de gestão empresarial.

A base conceitual da Contabilidade Gerencial são as teorias da decisão, mensuração e informação, cujo fundamento principal orienta que toda informação contábil útil à administração deve ser gerada pelos princípios da Contabilidade Gerencial.

Sob a ótica de Iudícibus (2009, p. 21):

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, com o enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise financeira de balanços etc., colocados em uma perspectiva diferente, em um grau de detalhe mais analítico ou em uma forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar gerentes das entidades em seu processo decisório.

Entende-se, assim, que a Contabilidade Gerencial é necessária para qualquer entidade, auxiliando no processo de tomada de decisões dos usuários internos, iniciada a partir das informações da Contabilidade Financeira<sup>1</sup>, e fazendo os complementos necessários para o uso dos gestores.

---

<sup>1</sup> Contabilidade Financeira é a Contabilidade Tradicional, obrigatória para as entidades de fins societários e tributários. Trata-se de uma entidade regulada por órgãos governamentais e normatizada por entidades de classe. No Brasil, é regida pela Lei 6.404/76, recentemente adaptada para abrigar as Normas Internacionais de Contabilidade pelas alterações da Lei 11.638/2007 e 11.941/2009 (PANDOVEZE, 2012).

Enquanto a Contabilidade Financeira controla um patrimônio empresarial que permita o julgamento do retorno do investimento dos sócios e acionistas, com foco nas pessoas de fora da entidade, a Contabilidade Gerencial, por sua vez, tem por foco os usuários internos e as necessidades de informação de todos os níveis de uma entidade.

No propósito de atender a todos os usuários internos de uma organização com informações quantitativas e econômicas para o processo de tomada de decisão e avaliação dos resultados empresariais e desempenhos dos gestores, a Contabilidade Gerencial é responsável pela estruturação e monitoramento dos sistemas de informações que equipem os gestores de estratégias e de controle das metas estratégicas da empresa.

O sistema de informação contábil gerencial precisa estar articulado com todos os segmentos de uma companhia, tendo em vista que deve atender a todos os segmentos hierárquicos da empresa, trabalhando cada um deles de forma específica, a partir dos seguintes blocos: *gerenciamento contábil global* – canaliza as informações a fim de controlar e planejar a empresa numa visão de conjunto – ; *gerenciamento contábil setorial* – trata-se de informações para canalizar os conceitos de contabilidade por responsabilidade, com foco na administração e nos termos de divisões ou linhas de produtos –; *gerenciamento contábil específico* – gerencia cada um dos produtos da companhia, de forma isolada. (PADOVEZE, 2012).

Didaticamente, vejamos o Quadro 1 que segue, contendo os níveis de abrangência da Contabilidade Gerencial:

**Quadro 1-** Esquema de abrangência da Contabilidade Gerencial

<b>Sistema de informação contábil</b>			
<b>Contabilidade Gerencial</b>			
Gerenciamento global	Gerenciamento setorial	Gerenciamento Específico	Orçamento e estratégia
Empresa	Divisões	Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrativos contábeis básicos</li> <li>▪ Correção monetária integral</li> <li>▪ Demonstrativos contábeis em outras moedas</li> <li>▪ Análise financeira e de balanço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contabilidade por responsabilidade</li> <li>▪ Contabilidade divisional</li> <li>▪ Consolidação de balanços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundamentos de contabilidade de custos</li> <li>▪ Custeio direto por absorção</li> <li>▪ Análise custo/volume/lucro</li> <li>▪ Custo padrão</li> <li>▪ Gestão de preços de venda</li> <li>▪ Inflação da empresa</li> <li>▪ Análise de custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orçamentos</li> <li>▪ Projeções</li> <li>▪ Análises de investimentos</li> <li>▪ <i>Balanced scorecard</i></li> <li>▪ Gestão de riscos</li> </ul>
			
Aplicação de métodos quantitativos	Valor da empresa	Administração e tecnologias de produção e comercialização; gerenciamento da qualidade.	

Fonte: PADOVEZE, 2012, p. 19

A partir das informações fornecidas, é possível perceber que a Contabilidade Gerencial busca suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões (MARION; OSNI, 2011).

Outro importante instrumento adotado no gerenciamento de uma companhia é o Plano de Negócios. Trata-se de um documento escrito, com o objetivo de estruturar as principais ideias e elementos externos e internos relevantes para que o empreendedor analise e decida quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

Para Dornelas (2012), o Plano de Negócios é usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Por isso, é necessário recorrer a uma lista de questionamentos e de fontes de informações para a pesquisa, além de seguir uma estrutura que contempla os seguintes itens, conforme André Neto (2013):

- a) **Sumário executivo:** resume os pontos importantes do empreendimento, compreendendo o empreendimento, o mercado, os recursos necessários e seus usos, os demonstrativos financeiros.
- b) **Empresa:** item que descreve as necessidades que os produtos ou serviços respondem para a empresa e como ela se encontra adequada para entregar suas ofertas. A missão, visão e valores da empresa são imprescindíveis na descrição dessa etapa.
- c) **Mercado:** visa mostrar o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado), indicando como estão o crescimento desse mercado, como estão segmentados, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc.
- d) **Operações (ou plano operacional):** Essa seção deve apresentar as ações que a empresa planeja realizar em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. É preciso apresentar, também, informações operacionais atuais e prevista de fatores como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (on time delivery), rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço etc.
- e) **Produtos e serviços:** seção destinada a indicar como os produtos e/ou serviços são produzidos, quais os recursos utilizados, fatores tecnológicos envolvidos, o ciclo de vida, o processo de pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ ou patente de algum produto etc.
- f) **Informes financeiros (ou plano financeiro):** nesse item deve-se apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio

de projeções futuras (capital a ser investido, tempo e propósito). Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço patrimonial, análise ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre investimentos inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.

- g) **Cronograma:** tempo para/de execução do projeto e detalhamento das ações por período.

A partir dessas informações é possível perceber que as empresas precisam estar centradas em suas informações, de modo a auxiliar o executivo na tomada de decisões. Para manter a melhor organização de suas tarefas, orienta-se a implantação de um SIG (Sistema de Informação Gerencial).

O SIG é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, comunicação e documentos que coleta, valida, executa, transforma, armazena, recupera e apresenta operações e dados para uso no planejamento, contabilidade, controle, orçamento e outros processos gerenciais com propósitos administrativos (SCHWAETZ, 1970).

Como se percebe, o Sistema de Informação Gerencial é um método que organiza as informações de uma companhia e promove as funções de planejamento, controle e operação a partir de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente empresarial.

De acordo com Meireles (2001), o Sistema de Informações Gerenciais integra todas as funções, procedimentos, dados e equipamentos da companhia em um completo sistema de informações necessárias ao bom funcionamento da organização. Portanto, o SIG tem foco tanto interna quanto externamente, visando tanto a produção quanto as mudanças nos índices de preços ao consumidor, por exemplo.

Para funcionar como uma ferramenta útil, o SIG deve ser completo, preciso e apropriado para a tarefa e para a pessoa a que se destina, além de precisar ser entregue com pontualidade. Essa informação fornecida deve orientar a administração para a tomada de decisões que fazem parte da rotina da organização, no qual é criado um Sistema de Relatórios Gerenciais (SRG); para a tomada de decisões não rotineiras, é utilizado o Sistema de Apoio a Decisões (SAD).

Após essa explanação acerca da Contabilidade Gerencial e do Plano de Negócios, no item que segue apresenta-se uma breve discussão com base em teorias que versam

sobre Viabilidade Econômica e Financeira, tão necessária quando se trata de gerenciar a abertura de um novo negócio.

## 2.2 Viabilidade Econômica e Financeira

Antes de adentrar-se nas teorias sobre viabilidade econômica e financeira, faz-se necessário mencionar que um item extremamente importante na projeção de uma empresa: seus objetivos. Segundo Bordeaux-Rêgo et al. (2013), os objetivos dos administradores de uma empresa são a maximização do seu valor, que promove a prospecção a longo prazo, sem foco em lucros imediatos.

Junto aos objetivos, na visão de Damondaran (2004), também são responsáveis pela tomada de decisões:

- Decisão de investimento – que diz respeito à distribuição de recursos da empresa entre os vários projetos de investimentos propostos;
- Decisão de financiamento – trata-se dos recursos que serão utilizados para a realização dos projetos;
- Decisão de distribuição de resultados – é definição da proporção entre dividendos aos acionistas e recursos a serem reinvestidos no negócio.

A fim de otimizar os resultados das decisões econômico-financeiras o Plano de Negócios pode desenvolver cenários, realizando simulações de inflação, de crescimento econômico, de taxas de juros etc. Com isso, é possível compreender os riscos envolvidos, analisando os possíveis impactos das variáveis adotadas para os resultados do projeto.

Isso tudo é possível com a análise econômica de viabilidade financeira, a partir do qual tem-se uma projeção do retorno de investimento esperado para o projeto. Assim, essa análise dará a possibilidade de fazer projeções e visualizar, em números, o real potencial de retorno do investimento (a ser) criado.

Em síntese, Camargo (2017, s/p) explica: “A Análise de Viabilidade Econômica e Financeira verifica se os investimentos a serem realizados são viáveis tanto em termos econômicos quanto financeiros.” Além disso, essa análise busca identificar os benefícios esperados para um investimento, com o objetivo de verificar tanto sua viabilidade quanto sua implementação.

Ainda segundo Camargo (2017), um estudo da viabilidade econômico-financeira precisa considerar uma série de fatores que conduzam à informação sobre a estimativa

do total de investimento necessário para colocar o projeto em prática, a saber: capital inicial, despesas, receitas, rendimentos e desembolsos de investidores.

A literatura sobre o tema aponta os seguintes procedimentos a serem seguidos: realização de uma projeção de receitas (fluxo de caixa); projeção de custos e investimentos (despesas fixas, custos variáveis, impostos); análise de indicadores (Avaliação de viabilidade utilizando o Valor Presente Líquido (VPL), priorização do *Payback*, tomada de decisão de acordo com a Taxa Interna de Retorno (TIR))

O VPL é um indicador que tem o objetivo de saber se um projeto vale mais do que ele custa. Esse processo é realizado a partir do resultado da diferença entre o valor investido e aquele que será resgatado ao fim do investimento, trazidos ao valor presente. Assim, a taxa de desconto aplicada para se obter o valor presente reflete a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) requerida pelo investidor.

*Payback*, por sua vez, é o período de retorno do investimento, isto é, quanto tempo o investimento levará para retornar à empresa. Já a TIR é a taxa de retorno que zera o valor presente líquido e leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Esse indicador revela a rentabilidade de um projeto.

O estudo da viabilidade econômico-financeira é realizado a partir de três itens: análise de mercado, projeção de receitas, custos e investimentos e; análise dos indicadores.

A análise de mercado é realizada a fim de buscar informações sobre o grau de aceitação por parte dos clientes, a sazonalidade e a influência econômica do negócio, tendo em vista a importância de saber como funciona o mercado do produto ou serviço empreendido. Para tanto, os materiais utilizados podem ser relatórios do setor de atuação, a comparação de dados com projetos semelhantes, as pesquisas de mercado e os dados da região onde o negócio será implementado.

Quando se fala em projetar receitas, despesas, custos e investimentos, como já mencionado anteriormente, em geral, são feitas projeções para 2, 5 e 10 anos após o início da execução do projeto. A capacidade de gerar receita deve ser analisada por meio da verificação dos fluxos de caixa, que justificam o investimento para sua construção ou implementação (DAMODARAN, 2004).

Essa análise é realizada para que o empreendedor não tenha surpresas ao longo da realização do projeto, tendo em vista que terá em mãos a projeção e a dimensão do negócio, mostrando os três lados do cenário: o pessimista, o neutro e o otimista,

comparando o processo e buscando se aproximar do real, tendo como base a análise do mercado feita antes das premissas lançadas.

Por fim, a análise dos indicadores compreende a análise das variáveis de desempenho econômico e a necessidade de Capital de Giro.

### 2.2.1 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Além dos procedimentos já mencionados para análise de viabilidade econômico-financeira, uma outra ferramenta é imprescindível nesse processo: a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício). A DRE é um relatório que confronta as despesas e receitas de um período específico, geralmente anterior, com o objetivo de apresentar uma visão dos resultados das operações ocorridas nos períodos, sejam eles de lucros ou de prejuízos.

Para obter o **lucro líquido** gerado em uma empresa, basta calcular o valor remanescente de todas as despesas (incluindo Imposto de Renda) serem deduzidas das receitas.

Na visão de Marion (2003, p. 127) “a DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas”.

Dessa forma, a DRE também é um recurso que permite a tomada de decisão financeira na empresa, por meio de indicativos das operações em relação aos aumentos relacionados aos Ativos líquidos durante o período e as diminuições de outros Ativos pelo consumo de recursos relacionados às despesas. De acordo com Salazar e Benedicto (2004, p. 52): “O **Lucro Líquido** resultante mede o valor pelo qual o aumento em Ativos supera todas as deduções operacionais (um prejuízo significa que o valor dos Ativos consumidos foi maior do que as receitas)” (grifos do autor).

Com base nesses resultados gerados durante o exercício social, é possível comparar as mudanças em relação às médias do setor e examinar mudanças nas receitas, nas despesas, nos investimentos, para avaliar o sucesso ou fracasso das operações no determinado período, medindo a eficiência das operações da entidade.

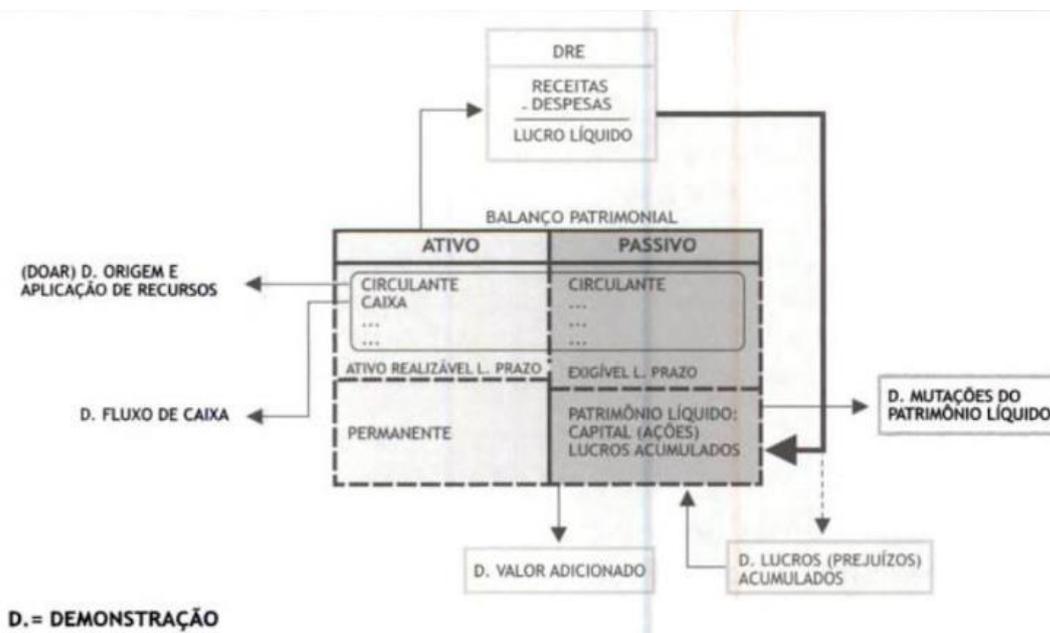
O resultado da avaliação do lucro líquido depende do tratamento que a empresa dá a eles, tendo em vista que os lucros são distribuídos entre acionistas e funcionários da administração envolvidos nesses lucros. Depois de distribuir os dividendos, o valor

remanescente do lucro líquido fica retido para ser reinvestido no desenvolvimento de suas atividades.

Cabe destacar, ainda, que a DRE está relacionada ao Balanço Patrimonial e a aplicação dos fundos que possibilitam as operações da empresa que, por sua vez, volta a alimentar as fontes do Balanço Patrimonial com a conta de Lucros Acumulados. Os Lucros Acumulados são o resultado de um Lucro Líquido positivo e da possibilidade de o valor excedente ser reinvestido na empresa.

A relação entre os elementos mencionados está desenhada na Figura 1 que segue:

**Figura 1** – Impacto das receitas, das despesas e do lucro líquido na conta dos Lucros Acumulados



Fonte: Salazar e Benedicto, 2004, p. 54

O resultado das operações é utilizado como medida relativa ao desempenho da organização, gerando receita (aumento no benefício econômico que resulta no patrimônio líquido e aumento do ativo), ganho (aumento no benefício econômico que geram aumento no patrimônio líquido), despesa (diminuição no patrimônio líquido), perda (quando um recurso é consumido de forma anormal e involuntária) e resultado (comparação ou confronta das receitas e ganhos com as despesas e perdas).

### 2.3 Comércio Eletrônico e suas características

O Comércio Eletrônico, também conhecido como *e-commerce*, é uma tendência do século XXI e, portanto, uma realidade inegável. Caracteriza-se pelo uso de plataformas virtuais na venda de mercadorias, serviços, consórcios e sites de leilão. A crescente demanda se dá devido ao fato de o consumidor se deparar com mais facilidade e comodidade na hora de pesquisar preços e adquirir um produto ou serviço.

Além disso, o Comércio Eletrônico tem se desenvolvido cada vez mais no mercado nacional, e vem se tornando um anseio para empreendedores que buscam reduzir os riscos, aumentar a margem de lucro e reduzir os custos para operacionalização dos seus serviços, atingindo um público cada vez maior, seja expandindo seus negócios já em funcionamento em lojas físicas ou inserindo-se diretamente no mercado dos *e-commerces*.

A prática do *e-commerce* tem crescido ano após ano com a ampliação das categorias de produtos e serviços disponíveis e da inclusão de pequenas e microempresas na participação de vendas online.

De acordo com o “E-commercebrasil”, site direcionado à divulgação de notícias, artigos, eventos, vídeos etc. acerca do tema, em 2017 o faturamento com vendas online chegou a 47,7 bilhões, o que representa um aumento de 7,5% em relação ao ano de 2016, com lucro de R\$ 44,4 bilhões.

De acordo com o mesmo site, em 2018 houve crescimento de 12,1% somente no primeiro semestre do ano, chegando a faturar R\$ 26,3 bilhões. Já para o ano de 2019 são previstos um volume de vendas de R\$ 79,9 bilhões, estimativa da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), que prevê também o número de 87 mil lojas virtuais para este ano de 2019.

Para a criação de uma empresa em Comércio Eletrônico, de acordo com Chaffey (2014), é preciso levar em consideração o impacto das comunicações eletrônicas nos negócios tradicionais, a exemplo das mídias sociais (*Facebook, Twitter, LinkedIn* etc.), da mídia rica (vídeos online e aplicativos interativos), a variedade de serviços de comércio móvel (uso do telefone móvel).

Esse tipo de comércio social é uma parte importante do *e-commerce*, já que a incorporação de análises e classificações em um site e a ligação com sites de redes sociais pode facilitar o entendimento das necessidades dos clientes e convertê-las em vendas.

O *e-commerce* é muito mais do que as operações de compra e venda usando a internet; trata-se, além da realização de transações financeiras, de todas as transações

realizadas eletronicamente por uma organização e seu cliente, a exemplo de solicitação dos clientes por mais informações.

A partir desses princípios, entram em questão uma variedade de perspectivas que envolvem esse tipo de comércio, como a facilidade nas comunicações e a entrega informações, produtos ou serviços ou de realizar e receber pagamentos por meio eletrônico; um processo de negócio otimizado pela aplicação da tecnologia na realização de transações e fluxos de trabalho do negócio; na perspectiva do serviço, promove o corte de custos ao mesmo tempo que aumenta a qualidade da entrega do produto ou serviço e; a possibilidade de compra e venda de produtos, serviços e informações online (KALAKOTA; WHINSTON, 1997 apud CHAFFEY, 2014).

Embora haja tanto sucesso nas vendas, alguns desafios precisam ser considerados, pois algumas práticas utilizadas para alavancar as vendas, como frete grátis e parcelamento sem juros, geram margens de produtos muito baixas e prejudicam os resultados. O contrário desse desafio também pode ocorrer, quando é cobrado alto custo do frete e/ou o produto demora para ser recebido pelo consumidor, além disso, há a insegurança em relação à qualidade do produto pela falta do contato físico com ele.

Para enfrentar adequadamente esses e outros desafios do Comércio Eletrônico, é preciso entender as especificidades do setor que geram necessidades de novas soluções logísticas. Pesquisas indicam uma forte tendência das empresas em concentrarem sua atenção no desenvolvimento de sites e somente em segundo plano ficam a criação de estruturas logísticas adequadas aos desafios apresentados. Esse comportamento leva as empresas virtuais a correrem riscos, tais como: perda de clientes, insatisfeitos com os serviços logísticos; perda de dinheiro, pela avaliação equivocada também dos serviços logísticos; políticas inadequadas de preços junto aos clientes e; os sistemas de distribuição podem ficar fora de controle, ao continuar operando com estruturas tradicionais, a exemplo do uso de *pallets* e sistemas de armazenamento e *picking* inapropriados (MARQUES, 2012).

De acordo com Marques (2012) os maiores problemas com o desempenho logístico no Comércio Eletrônico estão nas etapas de preparação e envio do pedido por parte do consumidor, até a transferência do produto ao transportador para a entrega física. Assim, os principais problemas registrados durante o atendimento do pedido foram, na maioria dos casos, de ordem informacional, tais como dificuldade para fechar a transação financeira e dificuldades e erros de informações sobre o status do produto e de informações de endereço, como CEP, rua, nome do destinatário.

Conforme indicado ao longo deste item, a solução para os desafios e problemas encontrados no *e-commerce* está na boa articulação da logística, observando a continuidade do serviço prestado, desde o momento da compra até a entrega do produto ou serviço, fortalecendo o relacionamento com o cliente para superar as expectativas deles. Além disso, novos tipos de serviços podem ser oferecidos durante o ciclo do pedido, e informações sobre o processo de entrega, como data de envio, previsão de entrega e custo total da transação devem ser fornecidas aos consumidores.

Deste breve panorama conclui-se que as empresas que funcionam no Comércio Eletrônico devem ser proativas, se preocuparem com a pré-venda fácil e ágil, com o processo de venda e com a pós-venda, para manter o contato e a fidelidade dos clientes.

### **2.3.1 Legislação específica**

A legislação vem tratando de forma diferenciada o comércio eletrônico a partir do desenvolvimento das novas tecnologias e do acesso à rede mundial de computadores. Até então, a legislação era voltada exclusivamente para meios físicos, cujo desenvolvimento possibilitou tais alterações.

Sobre os aspectos de abertura de um *e-commerce*, tem-se praticamente o mesmo procedimento, pois independente do ramo de atividade ou modelo de negócio, este deverá ser regulamentado perante o Governo, assim como um empreendimento físico, possuindo CNPJ, seguindo registro na Junta Comercial e liberação da prefeitura do município onde está sediado. É necessário, porém, de acordo com o site da Secretaria de Estado da Fazenda da Paraíba (SEFAZ/PB) a apresentação da seguinte documentação para cadastro como Comerciante Virtual, que difere dos demais:

VII - prova da contratação dos serviços com empresa *i-ltda*, constando a identificação dos endereços e protocolos DNS correspondentes aos domínios ou subdomínios que os identificam na rede de computadores, designado pela empresa *i-ltda*;

VIII - comprovante da licença municipal da empresa *i-ltda*;

IX - comprovante de endereço da empresa *i-ltda*;

X - Termo de Responsabilidade emitido e devidamente assinado pelo representante legal da empresa *i-ltda*, comprometendo-se a prestar ao Fisco, sempre que solicitado, todas as informações econômico-fiscais relativas às operações realizadas pela empresa hospedada em seu provedor de Internet,

bem como, oferecer as condições técnicas necessárias para operar com Nota Fiscal Eletrônica (NF-e);

XI - certidão no órgão de Registro Público de Empresas Mercantis da Junta Comercial, comprovando a regularidade na inscrição e arquivamento dos atos constitutivos da *e-commerce* e da empresa *i-ltda*;

XII - prova de inscrição no Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda, das empresas *e-commerce* e *i-ltda*;

XIII - certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada à Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-BRASIL). (SEFAZ PB,2019)

Existem ainda especificidades na legislação que vão desde o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990) até a mais recente Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº13.709/2018), a qual merecem destaques os seguintes pontos:

- **Lei nº 8.078/1990:** Consiste no Código de Defesa do Consumidor, em vigor desde 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor. Em relação ao e-commerce essa lei trata, em seu artigo 49, do direito ao arrependimento no qual o consumidor poderá desistir do contrato no prazo de sete dias a contar da assinatura ou recebimento do produto ou serviço, sendo ressarcido integralmente pelo desembolso efetuado na compra se esta ocorrer fora do estabelecimento comercial.

- **Decreto Federal nº 7.962/2013:** Dispõe especificamente na contratação no comércio eletrônico. Neste, constam informações acerca das obrigações do vendedor, que devem disponibilizar aos clientes informações claras, atendimento facilitado e respeito ao direito de arrependimento. Além disso, devem disponibilizar em local de fácil acesso as informações da empresa (Razão Social, CNPJ, endereço físico, contatos) bem como as informações sobre o produto ou serviço ofertado (risco à saúde, discriminação, preço, despesas adicionais, como seguros ou entregas) e restrições, caso haja.

- **Lei nº 12.741/2012:** estabelece que na nota fiscal ou documento equivalente, fornecida ao consumidor, deverá constar, obrigatoriamente, o valor aproximado dos tributos federais, estaduais e municipais que incidem no caso e que influenciam na formação do preço do produto ou serviço. A Lei não cita especificamente o comércio eletrônico, porém, este também deve segui-la.

- **Lei nº 12.965/2014:** Conhecida popularmente como o Marco Civil da Internet, esta lei estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para uso da internet com segurança, por parte de empresas e dos usuários. Em aspectos gerais, não trata do comércio

eletrônico, mas regula o uso de ferramentas para recolher informações dos consumidores, de modo otimizar o oferecimento de ofertas através do consentimento do consumidor para que haja essa coleta de dados.

- **Lei nº 13.709/2018:** A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais é a mais recente, que só entrará totalmente em vigor em 2020. Esta lei é responsável pela garantia de que os clientes terão conhecimento sobre quais dados pessoais serão recolhidos e qual a finalidade da atividade.

Portanto, é importante que o comerciante fique atento a cada item, pois os processos judiciais pelo descumprimento de tais leis podem significar um gasto não previsto pela empresa.

### **2.3.2 Ferramentas de planejamento**

A fase de análise de viabilidade econômica e financeira do *e-commerce* varejista de jeans leva em consideração a identificação e apresentação, de forma sintetizada, dos fatores críticos do negócio, sua modelagem e projeções financeiras, com suas respectivas características.

Segundo Silva et al. (2011, p.3, apud MARTINS, 2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns voltadas para o pensamento estratégico das empresas e é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, oferecendo oportunidades aos gestores de elaborar estratégias para obter vantagem no mercado e melhor o desempenho organizacional.

Além da Matriz de SWOT outra ferramenta bastante utilizada no mundo dos negócios é o *Business Model Canvas*, que consiste em um mapa dos principais itens que compõem uma empresa para auxiliar no projeto, possibilitando a visualização das suas principais funções e suas relações com parceiros, clientes, fornecedores e fontes de receita e custos.

De acordo com Pereira (2019) a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC) foi difundida a partir do lançamento do livro *Business Model Generation*, em 2010, do Suíço Alexander Osterwalder em parceria com o professor Ives Pigneur. Junto a eles se reuniram mais de 470 consultores, de 45 países diferentes, contribuíram discutindo e avaliando até chegar a ser uma das ferramentas de negócios mais famosa do mundo.

De acordo com Nakawaga (2012) a ferramenta BMC é um tipo de plano de negócios em que se explica como o negócio será feito, e se complementa com ao plano de negócios tradicional.

#### **2.4 Proposta de viabilidade econômico-financeira do *e-commerce* varejista de confecções em jeans**

O jeans surgiu inicialmente como um tipo de tecido usado na fabricação de lonas para cobrir carroças e barracas, porém, sua maior utilização e expansão comercial se deu com a proposta do camelô alemão Levi Strauss, que segundo o site da marca vendida até os dias de hoje, percebeu a necessidade de um trabalhador mineiro em uma calça que fosse resistente, durável e que não precisasse de muitos cuidados, empregando assim aquele tecido (LEVI'S, 2018). As técnicas de fabricação, corte, lavagem e coloração desenvolveram-se e contribuíram para que o jeans se tornasse a peça de roupa mais universal e permanecesse até hoje nos costumes em todo mundo e em todas as classes sociais.

Por tamanha representatividade no mercado, é necessário verificar através de projeções econômico-financeiras e estudos de mercado, se é viável a abertura de uma loja virtual voltada para comercialização de confecções em jeans, tendo em vista que o público consumidor está cada vez mais adaptado a efetuar compras on-line, e que, um novo empreendimento envolve diversos fatores e riscos que estão ligados ao fato de uma boa experiência com compras e uma boa gestão.

Para realização das vendas de forma on-line, assim como em lojas físicas, é necessário que exista uma estrutura física mínima capaz de atender às necessidades de instalação do negócio, que poderá inclusive representar uma estrutura de custos semelhante ou até maior que de uma loja física. Esta estrutura de funcionamento é composta inicialmente por um setor de estoque e logística (para preparação dos pedidos), escritório e sala de reuniões (para atividades de gestão da empresa e eventuais negociações com parceiros e fornecedores), além de áreas de uso coletivo dos funcionários (banheiros e copa).

A mão-de-obra necessária para realização desse tipo de atividade deverá estar apta a realizar tarefas referentes a controle de estoque, emissão de notas fiscais, embalagem e acompanhamento de pedidos e entregas, controle de contas a pagar e a receber, marketing e publicidade, cadastro de produtos, negociação com fornecedores e

parceiros, vendas e telemarketing, além de demais atividades administrativas necessárias para execução das rotinas de uma empresa.

Diante do exposto, até que a empresa se consolide no mercado e obtenha a credibilidade dos consumidores, um *e-commerce* precisa ter em seu planejamento inicial a estimativa de vendas e realizar constantes modificações até que se mantenha um padrão de faturamento com crescimento econômico e possa ocupar cada vez mais espaço no público virtual e seja o diferencial dos modelos de negócios já existentes implementando periodicamente ações de inovação em seus produtos e processos.

semelhante ou até maior que de uma loja física. Esta estrutura de funcionamento é composta inicialmente por um setor de estoque e logística (para preparação dos pedidos), escritório e sala de reuniões (para atividades de gestão da empresa e eventuais negociações com parceiros e fornecedores), além de áreas de uso coletivo dos funcionários (banheiros e copa).

A mão-de-obra necessária para realização desse tipo de atividade deverá estar apta a realizar tarefas referentes a controle de estoque, emissão de notas fiscais, embalagem e acompanhamento de pedidos e entregas, controle de contas a pagar e a receber, marketing e publicidade, cadastro de produtos, negociação com fornecedores e parceiros, vendas e telemarketing, além de demais atividades administrativas necessárias para execução das rotinas de uma empresa.

Diante do exposto, até que a empresa se consolide no mercado e obtenha a credibilidade dos consumidores, um *e-commerce* precisa ter em seu planejamento inicial a estimativa de vendas e realizar constantes modificações até que se mantenha um padrão de faturamento com crescimento econômico e possa ocupar cada vez mais espaço no público virtual e seja o diferencial dos modelos de negócios já existentes implementando periodicamente ações de inovação em seus produtos e processos.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Unidade de análise**

Do ponto de vista metodológico, a abordagem da pesquisa é do tipo quali-quantitativa por buscar e descrever a qualidade das variáveis estudadas, através de indicadores econômicos e financeiros baseados em índices e projeções, de forma que expressem se o investimento nesse tipo de empreendimento é viável ou não.

Quanto à natureza, a pesquisa foi do tipo aplicada, pois, segundo Gerhardt e Silveira (2009) objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses locais.

De acordo com Gil (2010, p.26) a pesquisa aplicada “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. O presente estudo classifica-se assim por buscar a resposta para um problema específico, como o caso em tela, principalmente por identificarem-se constantemente microempresas que iniciam seu funcionamento sem qualquer tipo de análise de mercado, plano de negócios ou estudos de viabilidade.

Além disso, a pesquisa caracteriza-se como descritiva em relação aos seus objetivos, pois, procura identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo.

Em relação aos procedimentos, ainda segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa classifica-se como documental, tendo em vista que além das fontes bibliográficas utilizadas, serão analisadas tabelas estatísticas, revistas, documentos oficiais, leis e relatórios, interpretando e detalhando a realidade como ela se apresenta.

A pesquisa documental está baseada na seleção de documentos e informações brutas, que ainda serão selecionadas, tratadas e analisadas buscando compilar os dados a fim de introduzir a ela algum valor.

#### **3.2 Estratégia da Pesquisa e tratamento dos dados**

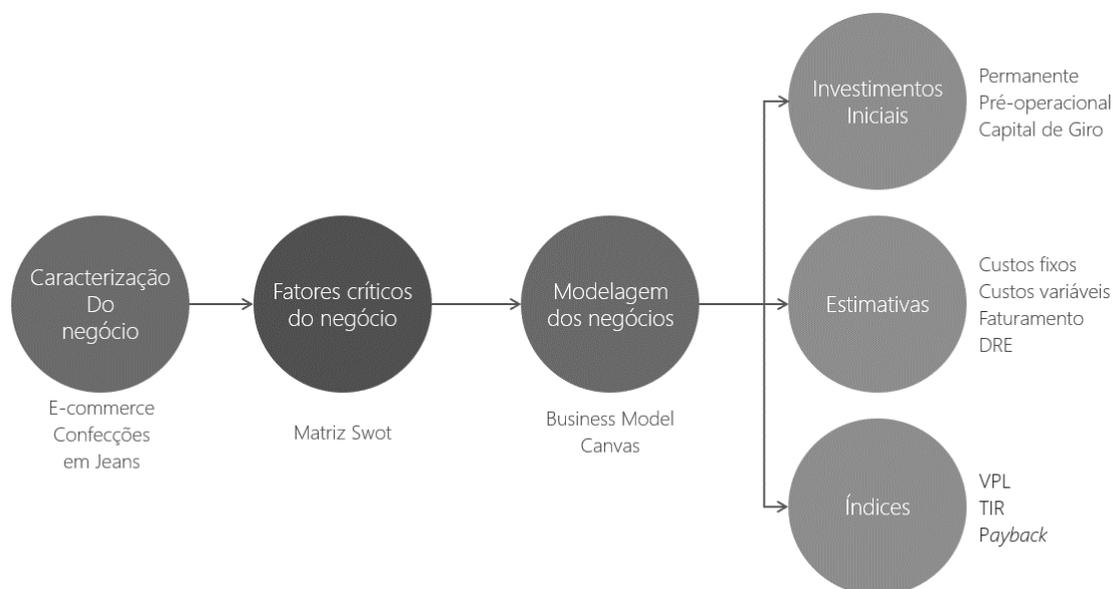
A partir da perspectiva de analisar a viabilidade econômica e financeira para a implantação de uma loja virtual de confecções em jeans na Paraíba, buscou-se

primeiramente verificar as principais correntes teóricas que tratam sobre o tema para, em seguida, analisar de forma específica o caso da implantação da loja virtual.

Por se tratar de um formato de empreendimento que está em constante expansão nos últimos anos, é necessário fazer um estudo dos principais custos referentes à implantação desse empreendimento, mensurando possíveis despesas e projetando receitas para que se possa, ao final da pesquisa, verificar sua viabilidade.

A fase de análise e sistematização dos dados, esquematizada na figura 2, inicia-se a partir da caracterização do setor e descrição do mercado, definindo-se o modelo do negócio e a região de atuação da confecção em jeans.

**Figura 2** – Estrutura de pesquisa



**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019.

Para definição dos fatores críticos do negócio, foi utilizada a Matriz de Swot, e para a modelagem do negócio foi utilizado o *Business Model Canvas*. Em seguida, foram realizadas as projeções de custos, despesas e receitas do novo empreendimento e a simulação dos valores e projeção do fluxo de caixa, para isso, foram utilizadas planilhas em Excel. O fluxo de caixa foi projetado para cinco anos a fim de verificar a médio prazo a consolidação do projeto. A partir dos valores projetados, foram realizados os cálculos dos indicadores de viabilidade: VPL, TIR e *Payback*.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Caracterização do negócio: *E-commerce* de confecções em jeans

O negócio consiste em uma loja virtual de confecções em jeans, com sede na cidade de Campina Grande - Paraíba. A escolha do local deve-se à sua localização geográfica, em uma cidade de interior, com capacidade produtiva para a industrialização desse tipo de produto, mas acima de tudo pela proximidade com as cidades de Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, ambas no vizinho estado de Pernambuco e nacionalmente conhecidas como polos têxteis no Brasil, e pela relevante industrialização de jeans.

A forma de escoamento das vendas On-line em relação aos consumidores finais, principalmente de outros estados, é possibilitada pela facilidade através de embarques rodoviários e aéreos por transportadoras, tendo em vista que a cidade de Campina Grande possui aeroporto e rodovias em excelentes condições de acesso e ligação entre as cidades pernambucanas e a capital paraibana.

Em muitos ramos de negócio verifica-se a sazonalidade do mercado de acordo com a época do ano, estações, tendências geradas a partir de publicidade massiva nos meios de comunicação, inovações no mercado, entre outros. Nos meios digitais, o *Black Friday* é o principal evento responsável pelo aumento no fluxo de vendas para todos os produtos ofertados através de *e-commerces* de forma simultânea. Porém, como o jeans é peça chave do guarda-roupa dos brasileiros o ano todo e em todas as regiões do país, sua demanda será tratada como uma constante.

É importante considerar um mix de produtos assertivos, pois, um catálogo extenso pode significar um alto investimento em produtos com pouca rotatividade, e um catálogo muito restrito e com pouca variedade poderá induzir o cliente a migrar para a concorrência. Por esse motivo, é importante conhecer o público-alvo e oferecer um mix de produtos que se adeque ao perfil dos consumidores. Diante disso, o mix de produtos a serem comercializados serão divididos da seguinte forma:

- **Linha Feminina:** calças, shorts e saias;
- **Linha Masculina:** calças e bermudas.

A proposta da loja será atingir nichos de mercado a partir de uma linha de produtos básica, com preços mais baixos, e outra linha de produtos com qualidade superior e preços mais altos (linha *Premium*).

Contudo, existem peculiaridades do comércio eletrônico que o diferencia da comercialização presencial que envolve outros custos e despesas que serão tratadas mais adiante. Porém, cabe destacar a princípio um fator diferencial para a finalização da compra dos clientes, o frete. Por isso, é importante que a empresa possua contrato com transportadoras que possibilitem opções de envio mais econômicas, embora com prazos de entrega um pouco maiores, e uma modalidade de fretes mais ágil, embora exija um desembolso maior. Um grande diferencial poderá ser ainda o frete grátis, geralmente disponibilizado para compras a partir de determinado valor.

Além dos aspectos práticos da venda e envio dos produtos através de uma plataforma, é importante sintetizar alguns procedimentos técnicos em relação a este tipo de comércio, que o diferencia dos mais tradicionais. Serão tratadas, então, a legislação vigente no âmbito do comércio eletrônico nos últimos anos e, em seguida, a análise dos fatores relacionados à aplicação e retorno desse projeto de viabilidade.

#### **4.2 Fatores críticos do negócio**

Ao criar um projeto, é necessário analisar os fatores críticos que podem representar o sucesso ou fracasso do empreendimento. Para isso, uma das ferramentas mais utilizadas é a análise SWOT, utilizada na pesquisa como base para no qual são apresentadas as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos do empreendimento.

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para examinar uma empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. Este é o primeiro estágio de planejamento, o que ajuda o empresário focar nos pontos principais da empresa. Os pontos fracos e fortes são fatores internos da empresa, e as oportunidades e ameaças são fatores externos.

Segundo Silva et al. (2011, p.3, apud MARTINS, 2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns voltadas para o pensamento estratégico das empresas e é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, oferecendo oportunidades aos gestores de elaborar estratégias para obter vantagem no mercado e melhorar o desempenho organizacional.

**Quadro 2** – Matriz de SWOT do Negócio da Loja Virtual

<b>Matriz de SWOT</b>	
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>(+) Oportunidades</b>	<b>(-) Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comodidade, pela falta de tempo dos clientes</li> <li>➤ Mudança comportamental da sociedade</li> <li>➤ Boa visualização dos produtos com auxílio da tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preferência do público por lojas físicas</li> <li>➤ Dificuldade na mudança de hábitos</li> <li>➤ Prazo de entrega alto</li> <li>➤ Preços de frete elevados</li> <li>➤ Greves dos Correios</li> </ul>
<b>Ambiente Interno</b>	
<b>(+) Pontos Fortes</b>	<b>(-) Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilização de transportadoras como alternativa aos Correios</li> <li>➤ Preço dos produtos aquém do mercado local</li> <li>➤ Condições de pagamento</li> <li>➤ Segurança e privacidade de dados</li> <li>➤ Atendimento diferenciado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiência na gestão do estoque</li> <li>➤ Atraso na expedição dos pedidos</li> <li>➤ Falta de recursos financeiros antes do <i>payback</i></li> <li>➤ Profissionais sem experiência</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Silva, 2011.

Em relação aos fatores externos expostos no Quadro 2, considera-se que a mudança comportamental dos consumidores e o hábito de comprar através de plataformas virtuais pode estar presente tanto nos fatores de oportunidade quanto de ameaças, pois, como é algo relativamente recente existe uma demanda crescente por esse tipo de compra, porém ainda há receio quanto à segurança, processos de troca e devolução caso não tenha gostado ou o item adquirido não lhe sirva, e a própria condição de não ser um item palpável antes da finalização da compra, como acontece quando adquiridos em lojas físicas.

Deve-se, então, procurar oferecer informações claras e detalhadas de cada produto, com imagens em alta qualidade, demonstrando o produto em seu formato real, pois, o site é a vitrine do *e-commerce* na qual o produto será visto, e deverá apresentar diferenciais em relação aos concorrentes, seja na exposição dos produtos ou no atendimento, para que os clientes que ainda não se integraram a esse tipo de prática se sintam mais seguros em efetuar uma compra não presencial.

Em relação ao ambiente interno, a grande dificuldade de encontrar profissionais com experiência na área de *e-commerce* na cidade fará com que sejam necessários treinamentos e cursos específicos, sejam on-line ou presenciais, além de apresentar aos colaboradores casos de sucesso e buscar verificar como grande empresas operam, a fim de os familiarizar com a estrutura de negócios e minimizar possíveis falhas no processo

de preparação, envio e acompanhamento dos pedidos, desde a pré-venda até o pós-venda.

Outro ponto de destaque na análise dos fatores críticos será também o frete e o contrato com transportadoras em alternativa ao sistema de entregas dos Correios, pois, um grande diferencial para que o cliente seja fidelizado pelas lojas virtuais é o cumprimento de prazos de entrega e o custo com frete em sua cidade.

O clássico exemplo de marketing utilizado pelas empresas no qual são exibidas duas propostas de preço, sendo a primeira com o preço do produto por R\$80 acrescidos de frete por R\$20, e no segundo caso no qual é oferecido o preço do produto por R\$100 com frete “grátis”, poderá ser um caso de análise na empresa após sua implantação. A princípio caberá estabelecer contrato com transportadoras que ofereçam os melhores serviços com menores custos para que os clientes paguem o menor frete, com mais qualidade e agilidade.

### **4.3 Modelagem dos negócios**

Além da Matriz de SWOT outra ferramenta bastante utilizada no mundo dos negócios é o *Business Model Canvas*, que consiste em um mapa dos principais itens que compõem uma empresa para auxiliar no projeto, possibilitando a visualização das suas principais funções e suas relações com parceiros, clientes, fornecedores e fontes de receita e custos.

De acordo com Pereira (2019) a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC) foi difundida a partir do lançamento do livro *Business Model Generation*, em 2010, do Suíço Alexander Osterwalder em parceria com o professor Ives Pigneur. Junto a eles se reuniram mais de 470 consultores, de 45 países diferentes, contribuíram discutindo e avaliando até chegar a ser uma das ferramentas de negócios mais famosa do mundo.

De acordo com Nakawaga (2012) a ferramenta BMC é um tipo de plano de negócios em que se explica como o negócio será feito, e se complementa com ao plano de negócios tradicional.

O BMC consiste em um quadro de ideias, dividido em nove blocos, no qual o usuário poderá mapear modelos de negócios já existentes ou criar novos modelos de negócios através de uma só imagem. O empreendedor deverá inserir informações acerca dos seguintes pontos, segundo o site Strategyzer (2019) definiu em seu vídeo “*Business Model Canvas Explained*”:

- 1- Segmento de clientes:** são todas as pessoas em organizações para as quais você está criando valor, incluindo usuários simples e clientes pagantes.
- 2- Propostas de valor:** para cada segmento você tem uma proposta de valor específica. São os pacotes de produtos e serviços que criam valor para seus clientes.
- 3- Canais:** descrevem os pontos de contato com os quais você está interagindo com os clientes e agregando valor.
- 4- Relacionamento com os clientes:** descreve o tipo de relacionamento que está estabelecendo com seus clientes.
- 5- Fontes de Receita:** define como e através de quais mecanismos de precificação seu modelo de negócios está capturando recursos financeiros.
- 6- Recursos principais:** se trata da infraestrutura para criar, fornecer e capturar valor. Mostra quais ativos são indispensáveis no seu modelo de negócio
- 7- Atividades chave:** mostra o que é preciso ser feito para ter um bom desempenho.
- 8- Parcerias chave:** mostra quem poderá ajudar a levantar o seu modelo de negócios.
- 9- Fontes de custos:** descreve qual a estrutura de custos necessária para desenvolver as atividades chave.

O Quadro 3 a seguir representa o *Business Model Canvas* do Negócio da loja virtual. O público alvo são principalmente mulheres e homens que vistam, de acordo o padrão de medidas brasileiro, uma numeração do 36 ao 44, e que muitas vezes não tem possuem tempo disponível para se deslocar até uma loja física para adquirir as peças de vestuário em jeans necessárias para as atividades do dia a dia, ou para uma ocasião específica. Para isso, a proposta de valor especificada no quadro apresenta uma linha de produtos básica e uma linha *Premium*, para atender a demanda de públicos diferentes ou necessidades diferentes de um mesmo cliente. Será necessário oferecer diferenciais em relação à entrega e atendimento, para que o cliente tenha uma boa experiência de compra com a loja e torne-se um cliente fidelizado.

**Quadro 3** – *Business Model Canvas* do Negócio da loja virtual

Modelo Canvas de Negócio / Business Model Canvas				
Parcerias Chave	Atividades Chave	Propostas de Valor	Relacionamento com os Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lojas de Fábrica</li> <li>➤ Empresas locais</li> <li>➤ Transportadoras</li> <li>➤ Desenvolvedores de sites e funcionários</li> <li>➤ Fotógrafos, modelos e influenciadores digitais</li> <li>➤ Marketplaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desenvolvimento do site</li> <li>➤ Cadastro de produtos</li> <li>➤ Gerenciamento e controle de estoque</li> <li>➤ Logística</li> <li>➤ Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilizar uma linha de produtos básica e uma linha <i>Premium</i> para todas as regiões do país</li> <li>➤ Agilidade na entrega</li> <li>➤ Atendimento personalizado</li> <li>➤ Produtos de qualidade e preço justo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribuição de catálogos e cupons de desconto</li> <li>➤ E-mail marketing</li> <li>➤ Redes sociais</li> <li>➤ SAC via e-mail e redes sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mulheres (Tamanho 36 ao 44)</li> <li>➤ Homens (Tamanho 36 ao 44)</li> </ul>
	Recursos Principais		Canais	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Site em funcionamento</li> <li>➤ Marketplaces</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Site</li> <li>➤ Marketplaces</li> <li>➤ E-mail</li> <li>➤ Redes Sociais</li> <li>➤ Telefone</li> </ul>	
Fontes de Custos		Fontes de Receitas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construção e manutenção do site</li> <li>➤ Registo de domínio e hospedagem</li> <li>➤ Marketing e divulgação</li> <li>➤ Estrutura física e pessoal</li> <li>➤ Comissões sobre vendas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vendas na loja virtual</li> <li>➤ Vendas por Telefone e Redes Sociais</li> <li>➤ Vendas por Marketplaces</li> </ul>		

**Fonte:** Adaptado de Strategyzer, 2019.

Os canais de venda serão além do próprio site, as vendas por telefone, e-mail, redes sociais e *marketplaces*<sup>2</sup>, de onde deverão ser originados o maior fluxo de clientes para o site e acarretarão nas fontes de receita do empreendimento. Os principais recursos deverão ser provenientes, portanto, o site em pleno funcionamento e a ativação dos produtos em diversos *marketplaces*.

Para ter um bom desempenho será necessário, portanto, realizar o desenvolvimento do site através do cadastro dos produtos e gerenciamento do estoque nos diversos canais, além de oferecer um serviço de logística eficaz e desenvolver estratégias de marketing digital para alavancar as vendas.

Por fim, as parcerias chave para que todo o projeto seja atendido deverão ter como principais atores envolvidos as lojas de fábrica e empresas locais do segmento de confecções em jeans, transportadoras, desenvolvedores de site e funcionários, além de

<sup>2</sup> De acordo com o Zacho (2017), os *marketplaces* surgiram no Brasil a partir de 2012 e são conhecidos como um “shopping center virtual” cujo site reúne diversas marcas e lojas em um só lugar, facilitando a procura pelo melhor produto pelos melhores preços.

fotógrafos, modelos e influenciadores digitais para exposição dos produtos em todos os canais de venda.

#### 4.4 Projeções

##### 4.4.1 Investimentos Iniciais

Antes mesmo de se iniciarem as operações de saída de mercadorias de um *e-commerce*, assim como de qualquer modelo de negócios, são necessários investimentos iniciais para sua implantação.

A estrutura de um *e-commerce* varejista de confecções pouco difere da estrutura comercial caso fosse uma loja física. Com exceção da necessidade de exposição de um ponto comercial com fácil acesso, boa visibilidade e proximidade do público-alvo como deve ser em uma loja física, as demais estruturas de estoque, número de funcionários e segurança nas informações financeiras devem ser semelhantes, diante do porte da empresa.

A princípio, a Tabela 1 estabelece uma média de valores para os principais investimentos permanentes pré-operacionais necessários para início das atividades da empresa estudada. Se faz imprescindível uma estrutura minimamente capaz de oferecer estabilidade para atender a uma crescente demanda pelos produtos oferecidos.

**Tabela 1** – Investimento Permanente

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
Computadores	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Telefone fixo	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Celular	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Birôs	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
Mesa	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Cadeiras	4	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
Estantes	16	R\$ 350,00	R\$ 5.600,00
Impressora Multifuncional	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00

Utensílios para cozinha	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Material de escritório	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 13.500,00

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019.

A pesquisa considerou um estoque inicial capaz de atender o público-alvo nos diversos canais de venda propostos. Dessa forma, à medida que o mercado definir a preferência dos consumidores serão necessários maiores investimentos naqueles produtos com maior giro, bem como os que possuem maior margem de contribuição, a fim de equilibrar e manter o maior número possível de modelos com rotatividade elevada.

Para tanto, foram definidas as seguintes quantidades e custos para o estoque inicial:

**Tabela 2** – Quantidade de estoque inicial estimado

Descrição	Número de Modelos Expostos	Quantidade de Peças Por Modelo	Quantidade Total	Custo Médio Unitário	Custo Total
Calças Femininas	6	115	690	R\$ 30,00	R\$ 20.700,00
Calças Femininas Premium	4	45	180	R\$ 35,00	R\$ 6.300,00
Shorts Femininos	5	78	390	R\$ 20,00	R\$ 7.800,00
Saias Femininas	4	50	184	R\$ 20,00	R\$ 3.680,00
Calças Masculinas	4	80	320	R\$ 30,00	R\$ 9.600,00
Calças Masculinas Premium	2	45	90	R\$ 35,00	R\$ 3.150,00
Bermudas Masculinas	5	46	230	R\$ 20,00	R\$ 4.600,00
<b>TOTAIS</b>	<b>30</b>		<b>2084</b>		<b>R\$ 55.830,00</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019.

Conforme se apresenta na Tabela 2, a venda dos produtos foi subdividida entre os tamanhos do 36 ao 44, tanto para a linha feminina quanto para a linha masculina. Para cada modelo, a quantidade de peças em estoque varia de acordo com o tipo de

produto, sendo as calças femininas com estimativa de maior fluxo nas vendas, seguido pelas calças masculinas e os shorts femininos.

O mix de produtos compõe-se ainda uma linha de produtos *Premium*, com qualidade e acabamento diferenciais em relação aos demais modelos, cujo preço de venda será superior quando comparados à linha tradicional, porém com a possibilidade de gerar maior margem de lucro por produto. O custo total do estoque é estabelecido a partir da razão entre o valor de custo unitário de cada peça e a quantidade em estoque.

Portanto, foi estimado um estoque inicial de produtos para início das operações no valor total de R\$55.830,00, em média, já incluídos os custos com frete e impostos. Os custos dos produtos foram estabelecidos a partir da média de preço praticada pelos atacadistas nos polos têxteis das cidades de Santa Cruz do Capibaribe e Toritama.

Além dos aspectos operacionais, existem ainda elementos pré-operacionais que envolvem despesas relativas aos processos de legalização, construção da loja virtual, estratégias de marketing digital para lançamento da loja e treinamentos, conforme Tabela 3 especifica a seguir:

**Tabela 3** – Despesas pré-operacionais

Descrição	Total de Despesas
Criação e desenvolvimento da loja virtual	R\$ 3.000,00
Fotografia e edição das imagens	R\$ 8.000,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 1.000,00
Despesas de Legalização	R\$1.000,00
Marketing Digital de lançamento da loja	R\$ 1.000,00
<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 14.000,00</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019.

Assim, os investimentos necessários para o cumprimento da fase de implantação serão fontes de recursos próprios para financiar os ativos da organização, e podem ser expressos através da Tabela 4, no qual foi considerado o capital de giro capaz de atender à necessidade da empresa até sua consolidação:

**Tabela 4** – Investimento total

Descrição	Total
Investimento Permanente	R\$ 13.500,00
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 14.000,00

Capital de Giro	R\$ 40.000
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 67.500,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

#### 4.4.2 Estimativa de Custos, Faturamento, Demonstração de Resultado e Índices de Viabilidade

Para o efetivo funcionamento do *e-commerce* na operação de comercialização dos produtos envolve ainda custos e despesas fixas e variáveis, que se modificarão no decorrer do tempo, com o aumento gradativo do número de vendas no site, necessitando aumentar sua estrutura física e operacional. Portanto, a princípio serão necessários desembolsos mensais com as seguintes despesas:

**Tabela 5** – Custos e despesas fixas mensais

Descrição	Total
Aluguel+ IPTU	R\$ 700,00
Água	R\$ 130,00
Energia	R\$ 140,00
Mão de obra operacional	R\$ 1.700,00
Telefone+ Internet	R\$ 130,00
Manutenção e conservação	R\$ 200,00
Honorários Contábeis	R\$ 500,00
Pró-Labore	R\$ 2.000,00
Hospedagem e desenvolvimento do site	R\$ 1.500,00
Sistema de Gestão e Emissão de NF-e	R\$ 100,00
Depreciação	R\$121,67
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7.2221,67</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

A Tabela 5 considera que a estrutura física seja montada em um espaço alugado, com auxílio de um funcionário para auxiliar o proprietário nas atividades operacionais dos envios. Foi considerada depreciação de 5 anos para telefones fixo e celular, e de 10 anos para os demais investimentos fixos. Os valores da tabela são expressos em média, tomando por base as tarifas empresariais dos fornecedores de cada serviço.

A loja virtual deverá oferecer opções de frete mais econômicas, embora possuam maior prazo de entrega, e opções expressas, com prazos de entrega menores a um custo maior para atender clientes que tenham preferência pela agilidade na entrega de seu pedido. Para isso, poderá contratar o serviço de diversas transportadoras e optar pela que melhor atenda determinada localidade. No caso estudado o grande diferencial será

atender com agilidade a região Nordeste, por estar localizada na Paraíba e ser basicamente o ponto central de ligação entre os demais estados nordestinos. Apesar de serem pagos pelo cliente, os fretes do envio de cada pedido farão parte do faturamento e constituem uma despesa variável, pois a fatura gerada pelas transportadoras será paga pela empresa e irá variar de acordo com o volume de vendas.

Para definição do preço de venda das mercadorias e projetar o faturamento mensal previsto devem ser observados, além dos custos, o valor dos produtos aplicado pela concorrência, pois um preço competitivo é de grande diferencial nas vendas pela internet e contribuem para a fidelização desses clientes. Além disso, foram estimadas as proporções de venda dos produtos de acordo com a demanda esperada a fim de obter o ticket médio de vendas na loja, conforme expresso na Tabela 6:

**Tabela 6** – Proporção de vendas e faturamento por produto

Descrição	Proporção nas vendas	Preço de venda	Total Faturado
Calças Femininas	7	R\$ 79,00	R\$553,00
Calças Femininas Premium	2	R\$ 119,00	R\$238,00
Shorts Femininos	3	R\$ 65,00	R\$ 195,00
Saias Femininas	1	R\$ 59,00	R\$59,00
Calças Masculinas	4	R\$ 79,00	R\$ 316,00
Calças Masculinas Premium	2	R\$ 109,00	R\$ 218,00
Bermudas Masculinas	2	R\$ 59,00	R\$ 118,00
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>		<b>R\$ 1.697,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Desta forma, chega-se à projeção do *ticket* médio de vendas por pedido, totalizando aproximadamente R\$ 100,81, obtido através da razão do total faturado com o mix de produtos (R\$1.697,00) e a quantidade estabelecida (21 unidades), acrescido em seguida do valor médio de fretes cobrados aos clientes (R\$20,00).

Já para a obtenção do custo dos produtos vendidos utiliza-se a mesma proporção de vendas estimada (Tabela 6), multiplicada pelo custo médio unitário dos produtos (Tabela 2), conforme Tabela 7 a seguir:

**Tabela 7** – Custos dos produtos vendidos

Descrição	Proporção nas vendas	Custo unitário	Total
Calças Femininas	7	R\$ 30,00	R\$ 210,00
Calças Femininas Premium	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
Shorts Femininos	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
Saias Femininas	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Calças Masculinas	4	R\$ 30,00	R\$ 120,00

Calças Masculinas Premium	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
Bermudas Masculinas	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>		<b>R\$ 590,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019

Definido o custo total dos produtos vendidos no mix estimado pode-se obter a média do custo unitários do produto vendido, R\$28,10, o qual será utilizado para a definição das despesas comerciais, pois, estes estarão associados ao montante gasto à medida que a demanda dos produtos aumente, e estão expressos na Tabela 8, conforme segue:

**Tabela 8** – Despesas comerciais por produto

Descrição	Total
Custo dos Produtos Vendidos (Un.)	R\$ 28,10
Fretes	R\$ 20,00
Material de embalagem	R\$ 0,66
Comissões sobre preço de venda	R\$ 20,16
Impostos	R\$ 8,06
Custo com trocas/ devoluções	R\$ 2,50
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 79,49</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Nesta tabela foram considerados, além do custo unitário por produto vendido, o custo médio com frete, custo com material de embalagem e expedição do pedido, comissão do meio de pagamento (com base no preço de venda), impostos e custos com devoluções e trocas dos pedidos.

Diante das informações estimadas acima, cabe destacar que o comércio eletrônico possui características próprias que o difere de uma loja física quanto às suas projeções. Deverão haver constantes investimentos em marketing digital a fim de aumentar o fluxo de visitantes do site e converter o maior número possível desses visitantes em clientes.

O faturamento será proveniente, inicialmente, das vendas em *marketplaces* de moda, (a exemplo das lojas Kanui, Dafiti, Mercado Livre, Americanas, Magazine Luiza, entre outras) cuja função propõem maior visibilidade dos produtos da loja, e conseqüentemente, serão canais que direcionarão os clientes para as compras posteriores no próprio site, reduzindo os custos com comissão e aumentando a margem de lucro. A média de comissão estimada foi de 20% sobre o faturamento para as vendas através desses canais.

Assim, apresenta-se a seguinte projeção para Demonstração de Resultado da Empresa, cuja estimativa é de 500 pedidos por mês, com base no ticket médio de R\$100,81:

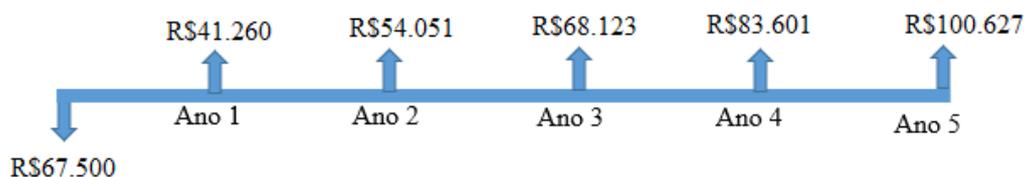
**Quadro 4** – Projeção do Demonstrativo de Resultado

Descrição	(R\$)
Receita de Vendas	R\$ 50.405,00
(-) Custos Variáveis	R\$ 39.745,00
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 10.660,00</b>
(-) Custos Fixos	R\$ 7.221,67
<b>(=) Resultado operacional</b>	<b>R\$ 3.438,33</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Tendo em vista que os valores da demonstração de Resultado, apresentadas no Quadro 4, apontam para operação com lucro de R\$ 3.438,33, será possível definir os indicadores de viabilidade do projeto. O primeiro demonstrativo financeiro trata-se do fluxo de caixa (Figura 3), construído para um horizonte de tempo de 5 anos do e-commerce de Confecções em Jeans no qual poderão ser calculados indicadores de viabilidade do negócio, que neste caso será considerado um aumento fixo de 10% nas receitas e custos ao longo dos 5 anos.

**Figura 3** – Fluxo de Caixa Provável para cinco anos (em R\$)



Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

A partir de agora serão iniciadas as análises dos índices de viabilidade financeira, expressos através do VPL, TIR e *Payback*, conforme definições anteriormente tratadas.

O VPL é o índice responsável por medir e o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo de sua vida útil. Se o VPL for maior que zero, considera-se o projeto viável, caso contrário, considera-se inviável. Para isso, utiliza-se a seguinte fórmula:

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

No caso da loja virtual de confecções em jeans, foi considerado o custo de capital mínimo de 10% a.a. aplicado ao fluxo de caixa da Figura 3:

$$VPL = -67.500,00 + \frac{41.260}{(1,1)} + \frac{54.051}{(1,1)^2} + \frac{68.123}{(1,1)^3} + \frac{83.601}{(1,1)^4} + \frac{100.627}{(1,1)^5}$$

$$VPL = R\$ 185.443$$

Como o VPL é positivo, considera-se que o índice indica a viabilidade financeira da proposta.

Através da Taxa Interna de Retorno (TIR) será possível identificar a taxa de retorno do investimento a partir da seguinte fórmula:

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i^*)^t} = 0$$

Neste contexto, busca-se verificar basicamente a taxa de desconto que um determinado fluxo teria para igualar o seu VPL a 0 (zero).

$$VPL = -67.500,00 + \frac{41.260}{(1+TIR)} + \frac{54.051}{(1+TIR)^2} + \frac{68.123}{(1+TIR)^3} + \frac{83.601}{(1+TIR)^4} + \frac{100.627}{(1+TIR)^5} = 0$$

$$TIR = 76,62\%$$

A Taxa Interna de Retorno mostra que a alternativa é viável, pois o índice é maior que o custo de capital.

Por fim, o *Payback*, índice que define em quanto tempo o investimento retornará à empresa, e pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual. No caso em análise, o *Payback* ocorre no segundo ano de atividades (aproximadamente 1 ano e 8 meses), conforme segue:

$$I = \sum_{t=1}^T \frac{FC_t}{(1+K)^t}$$

$$-67.500,00 = \frac{41.260}{(1,10)} + \frac{54.051}{(1,10)^2} + \frac{68.123}{(1,10)^3} + \frac{83.601}{(1,10)^4} + \frac{100.627}{(1,10)^5}$$

$$\text{Payback} = 1,68 \text{ anos}$$

## 5 CONCLUSÃO

A análise de viabilidade econômica e financeira é indispensável para iniciar um negócio, seja ele de pequeno ou grande porte. Para isso, a contabilidade serve de auxílio através das demonstrações que mostram as possíveis projeções para o investimento e permitem avaliar se será ou não viável tal investimento.

O estudo dos investimentos, custos e projeções de receita são indispensáveis para um projeto de viabilidade econômico-financeiro. Diante disso, a proposta de pesquisa, buscou em analisar a viabilidade econômica e financeira de um projeto de investimento a partir do comércio eletrônico de confecções em jeans no estado da Paraíba, permitiu observar que a empresa possivelmente operaria com lucro.

Foram apresentados os valores estimados para a criação da loja virtual de confecções em jeans, e, a partir desse levantamento de receitas e custos foi possível montar um fluxo de caixa para um horizonte de cinco anos. Na situação projetada conclui-se que o investimento é viável. Com o Valor Presente Líquido de R\$ 185.443 e Taxa Interna de Retorno de 76,62% e 1 ano e 8 meses de *Payback* o projeto considera-se atrativo.

Na execução do projeto, deve-se considerar a priorização de produtos com maior margem de contribuição, que gerem maior lucro para empresa e requeiram menores investimentos para aumentar o número de vendas on-line.

O projeto analisado poderá servir de base para execução e criação desse tipo de empreendimento, seja no ramo de confecções ou outro ramo de atividade, cabendo destacar, ainda, para possíveis estudos posteriores, a viabilidade da fabricação dos produtos, ao invés da revenda, buscando reduzir os custos das mercadorias vendidas e consequentemente aumentar o lucro da empresa.

Como limitações, considera-se as premissas, por não haver informações suficientes na estimativa dos valores projetados para o empreendimento, e a pouca diversidade de artigos relacionados ao tema quando aplicado ao *e-commerce*. Portanto, foram considerados os custos e despesas mais relevantes ao funcionamento da empresa com os respectivos valores aproximados, o que pode ter ocasionado em uma possível variação nos cálculos dos indicadores de viabilidade para mais ou para menos.

Portanto, recomenda-se que sejam realizadas, em futuras pesquisas, aprofundamentos em temas relevantes com maior detalhamento, a exemplo do

planejamento tributário, buscando verificar se o enquadramento tributário poderá interferir na análise da viabilidade econômica e financeira da empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ NETO, Antonio. **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade geral básica**. 4. Ed. Ijuí: Unijuí, 2011.

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BRASIL. Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Código de Defesa do Consumidor**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)> Acesso em 20 de out. de 2019.

BRASIL. Decreto Federal nº 7.962/2013, de 15 de Março de 2013. **Dispõe sobre as medidas de esclarecimento ao consumidor**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12741](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12741) > Acesso em 20 de out. do 2019.

BRASIL. Lei nº. 12.741/2012, de 08 de dezembro de 2012. **Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)> Acesso em 20 de out. de 2019

BRASIL. Lei nº. 12.965/2014, de 23 de abril de 2014. **Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm)> Acesso em 20 de out. de 2019

BRASIL. Lei nº. 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm)> Acesso em 20 de out. de 2019.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira de projetos**: como a Análise de Viabilidade Econômica e Financeira contribui para manter as surpresas longe de seu negócio. 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/estudo-de-viabilidade-economica-e-financeira-de-projetos/>> Acesso em: 14 de maio de 2019.

CARVALHO, João M.S. **Inovação e empreendedorismo: ideia, informação, implementação, impacto.** Porto: Editorial AS, 2016.

CHAFFEY, Dave. **Gestão de e-business e e-commerce: estratégia de implementação e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

**Comércio eletrônico deve crescer 16% no País em 2019, prevê ABComm.** 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-16-no-pais-em-2019-preve-abcomm/>>. Acesso em 16 de maio de 2019.

CUNHA, Ana Carolina Sgambato. **Viabilidade financeira de um e-commerce de vestuário feminino.** Projeto de Graduação. Universidade de Brasília:2015. Disponível em < [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/13398/1/2015\\_AnaCarolinaSgambatoCunha.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/13398/1/2015_AnaCarolinaSgambatoCunha.pdf)> Acesso em 14 de out. de 2019.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas: teoria e prática.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

**E-commerce cresce 12,1% no Brasil e fatura R\$23,6 bi no 1º semestre de 2018.** 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-12-1semestre/>> Acesso em 16 de maio de 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo Orgs. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, Carlos José. et al. **Análise da viabilidade econômico-financeira do projeto de uma loja virtual de produtos regionais.** VII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. 2018. Disponível em: < <https://singep.org.br/7singep/resultado/207.pdf>> Acesso em 03 set. de 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6ª ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LEVI'S. A nossa empresa. 2018. Disponível em: <<https://www.levi.com.br/institucional/sobre-nos/historia-legado>> Acesso em 03 de set. 2019.

MARQUES, Cícero Fernandes. **Estratégia de gestão e produção e operações**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

MEIRELLES, Manuel. **Sistemas de informação**: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos. São Paulo: Arte e Ciência, 2004.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)**. 2012. Disponível em: <[http://cms-emprenda.s3.amazonaws.com/emprenda/files\\_static/arquivos/2012/07/27/ME\\_business-model-canvas.PDF](http://cms-emprenda.s3.amazonaws.com/emprenda/files_static/arquivos/2012/07/27/ME_business-model-canvas.PDF)> Acesso em 22 de out. de 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PEREIRA, Daniel. **Quem é Alexander Osterwalder?** 2019. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/quem-e-alexander-osterwalder/>> Acesso em 22 de out. de 2019.

SALAZAR, José Nicolás Albuja; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contabilidade Financeira**. Editora Thomson, 2004.

SEFAZ, PB. **Empresas Virtuais (internet)**. <<https://www.sefaz.pb.gov.br/info/21-cadastro/documentacao/22-empresas-virtuais-internet>> Acesso em 28 de set. de 2019.

SILVA, Andréia Aparecida da. et al. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica**. VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2011.php?pag=113>> Acesso em 12 de ago. de 2019.

STRATEGYZER. **Business Model Canvas Explained**. Disponível em: <<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>> Acesso em 21 out. de 2019.

ZACHO, Ricardo. **O que é Marketplace?** – veja as vantagens e desvantagens. 2017. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-vantagens-e-desvantagens/>> Acesso em 27 out. de 2019.