

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

JOÃO MÁRCIO ÁVILA BORGES

PLANO DE NEGÓCIOS: WINE AND CHEESE BOX

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
UNESP, Campus de Jaboticabal, como parte das
exigências para graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

JABOTICABAL-SP
2022

B732p Borges, João Márcio Ávila
 PLANO DE NEGÓCIOS: WINE AND CHEESE BOX
 / João Márcio Ávila Borges. -- Jaboticabal, 2022
 57 p.

 Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado -
 Administração) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),
 Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal
 Orientador: Adriano dos Reis Lucente

 1. Plano. 2. Negócio. 3. Vinho. 4. Queijo. 5.
 Viabilidade. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos
pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

unesp



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CÂMPUS DE JABOTICABAL



DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO : “Plano de Negócios: Wine and Cheese Box”

ACADÊMICO: João Márcio Ávila Borges

CURSO: Administração

ORIENTADOR (ES): Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

BANCA EXAMINADORA:

	(Nomes)
Presidente	Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente
Membro	Profa. Dra. Andréia Marize Rodrigues
Membro	Me. Frederico Andreis Beneli Donadon

(Assinaturas)

Jaboticabal 04 / 08 / 2022

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em:

/ Ad Referendum 17/08/2022

Profa. Dra. Andréia Marize Rodrigues
Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, super provedores, por ter realizado todo o investimento possível em mim.

Meu muito obrigado por todo o afeto e confiança.

Agradeço ao meu avô Marcos que foi o alicerce de toda a minha família, que replicou seus ensinamentos para que os valores de respeito, ética e educação chegassem aos descendentes.

Agradeço à UNESP/FCAV e aos professores que participaram ativamente da minha construção social e intelectual.

Agradeço à UCBVET pela excelência no aprendizado prático de cultura organizacional e procedimentos operacionais, resultando no profissional que sinto orgulho de ser.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é discorrer sobre a implementação de um serviço de assinaturas de vinhos e queijos na cidade de Ribeirão Preto/SP. Foi realizado uma pesquisa de mercado em que foi apurado a aceitação do serviço para a população com renda disponível para participar deste serviço. Foi apurada a viabilidade econômica da empresa a partir da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) considerando a Taxa Selic em 13,25% (julho/2022) para o Fluxo de Caixa Descontado (FCD) de 5 anos.

Palavras chave: Vinho, queijo, negócio

ABSTRACT

The objective of this work is to discuss the implementation of a wine and cheese subscription service in the city of Ribeirão Preto/SP. A market survey was carried out in which the acceptance of the service for the population with disposable income to participate in this service was verified. The company's economic viability was determined based on the Minimum Attractive Rate (TMA) considering the Selic Rate at 13.25% (July/2022) for the 5-year Discounted Cash Flow (DCF).

Key words: Wine, cheese, business

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cinco Forças de Porter.....	6
Figura 2: Organograma da Wine&Cheese Box.....	5
Figura 3: Identidade Visual da Wine&Cheese Box.....	9

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz Ansoff.....	28
Tabela 2: Custos de aquisição de produtos para montar a <i>The box I</i>	42
Tabela 3: Custos de aquisição de produtos para montar a <i>The box II</i>	42
Tabela 4: Custos de aquisição de produtos para montar a <i>The box III</i>	43
Tabela 5: Investimento da W&C.	44
Tabela 6: Investimento para o início das operações da W&C	45
Tabela 7: Custos indiretos mensais.....	45
Tabela 8: Custos fixos: Custo de Serviços Prestados (CSP) da W&C.....	46
Tabela 9: Despesas mensais	51
Tabela 10: Projeção de Vendas da W&C	48
Tabela 11: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	49
Tabela 12: Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	50
Tabela 13: VPL, TIR e Payback	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos Entrevistados.....	22
Gráfico 2: Gênero de quem assinaria	23
Gráfico 3: Faixa etária dos entrevistados.....	24
Gráfico 4: Intenção de assinar.....	24
Gráfico 5: Poder aquisitivo dos entrevistados.	24
Gráfico 6: Possíveis assinantes por renda	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

EPP - Empresa de Pequeno Porte

FCD: Fluxo de Caixa Descontado

ME – Microempresa

MEI - Microempreendedores Individuais

MPE - Micro e Pequenas Empresas

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

TIR: Taxa Interna de Retorno

TMA: Taxa Mínima de Atratividade

VPL: Valor Presente Mínimo

W&C: *Wine and Cheese*

SUMÁRIO

1. Introdução	10
2. Metodologia.....	11
3. Sumário Executivo.....	12
4. Empreendedorismo	12
5. Serviços.....	14
5.1. Definição dos serviços prestados	15
6. Mercado.....	16
6.1.As Cinco forças de Porter	16
6.1.1. Poder de negociação dos fornecedores	18
6.1.2. Ameaça de entrada de novos concorrentes	19
6.1.3. Ameaças de produtos substitutos	20
6.1.4. Poder de negociação dos clientes.....	20
6.1.5. Rivalidade entre os concorrentes	20
7. Perfil do cliente	21
8. Setorial.....	25
8.1. Setor de assinaturas.....	25
8.2. Setor de aplicativos e delivery de gêneros alimentícios e alcoólicos	25
9. Planejamento Estratégico	26
9.1. Matriz Ansoff	27
9.2. Competição.....	28
9.3. Análise Swot	30
9.3.1. Ambiente Externo	31
9.3.1.1.Oportunidades	31
9.3.1.2.Ameaças	32
9.3.2. Ambiente Interno	32
9.3.2.1.Pontos fortes.....	33
9.3.2.2.Pontos fracos	33
9.4. Plano de ação.....	33
10. Descrição da empresa.....	33
10.1. Empreendimento	34
10.2. Estrutura organizacional	35
10.3. Regime Jurídico e Tributário	36
10.4. Negócio Estratégico	36
10.5. Missão, Visão e Valores.....	37
10.6. Parcerias.....	38

10.7. Plano de Marketing	38
10.7.1. Proposta de propaganda	38
10.9.2. Identidade visual	39
10.7.3. Praça	41
10.7.4. Preço	41
11. Planejamento financeiro e econômico	42
11.1. Investimento	42
11.2. Custos	43
11.3. Despesas	45
11.4. Projeção de vendas	45
11.5. Projeção de resultado operacional	47
11.6. Geração operacional de Caixa	48
12. Conclusão	51
13. Referências	52
14. Anexos	55

1. INTRODUÇÃO

É do objetivo do empreendedor visualizar e organizar um negócio que consiga elaborar um produto ou oferecer um serviço que atenda um mercado consumidor específico. Os formatos mais facilmente atingidos pelos empreendedores são as micro e pequenas empresas.

As micro e pequenas empresas representam 99% dos negócios formais no Brasil, respondem por 30% do PIB e geram 55% dos empregos formais – de acordo com a Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME) (2020). Dos 30% de riqueza adicionada ao PIB, 23% é oriundo de comércio e serviços.

Assim como grandes organizações, micro e pequenas empresas também possuem a necessidade de trazer efetividade nas atividades internas e externas: incentivos tributários e fiscais, linhas de crédito, treinamentos para empreendedores e funcionários, consultorias para minimizar riscos, operações padrões a serem seguidas, e outras.

Essas empresas estão presentes em todos os municípios do país, logo, é extremamente benéfico para a economia doméstica. Vale ressaltar que há em comum entre as várias organizações de micro e pequeno porte, a presença de familiares no desempenho de alguma função – o que contribui para a geração também de empregos informais.

A Confederação Nacional do Comércio – CNC (2000) configura as micro e pequenas empresas como estruturas organizacionais simples em que um indivíduo principal é responsável por tomar as decisões, há um reduzido número de diretores ou gerentes, a fonte de crédito e financiamento é limitada, a mão-de-obra não é cara e geralmente pouco qualificada e não há presença predominante da marca no mercado. Esses fatores, uma vez considerado com a dependência de alguns com seus fornecedores e/ou familiares em seu quadro de funcionários, apresentam um alto risco para o sucesso (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Com a intenção de mitigar os riscos de insucesso das micro e pequenas empresas pela ótica gerencial e administrativa, é necessário considerar o fator chave para o início e perpetuidade financeira: um plano de negócios. Este modelo de empreendimento pode ser estudado por uma cartilha fornecida pelo Sebrae e contém métodos e ferramentas para

visualizar situações antes de ir para o mercado e instrumentalizam os executores para mensurar a viabilidade econômica do projeto.

Da natureza do mercado à insegurança do futuro, o ser humano carece de sustento financeiro seja pra si ou para seu núcleo familiar. Uma vez sem fonte de renda, o indivíduo se vê na possibilidade de gerar a própria renda através de uma ideia ou oportunidade sem depender de um empregador (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Quando a decisão de empreender é tomada, riscos inerentes aos projetos devem ser considerados, como insolvência, assimetria de informações, falhas de comunicação, concorrência e falta de mão de obra qualificada. Com o objetivo de mitigar os efeitos de todos esses vetores que são em parte involuntários para as empresas, o plano de negócios permite ao menos a consideração destes problemas e da procura de soluções para evitarem de afetar o negócio (COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS E COMÉRCIO, 2003).

Considerando a presença expressiva dos micros e pequenos empresários na composição da economia do Brasil e das fontes de renda diretas e indiretas que estes negócios geram, é da intenção deste estudo promover um modelo ideal de operacionalização e planejamento do negócio em que oferece serviços de entrega de caixas de presentes em datas comemorativas – a *Wine and Cheese Box*.

2. METODOLOGIA

O Plano de Negócios está disposto em 09 seções:

1. Sumário Executivo: apresentação das principais características do negócio e do serviço prestado;
2. Empreendedorismo: contribuições e revisão teórica sobre empreendedorismo;
3. Serviços: descritivo sobre o serviço prestado pela empresa;
4. Mercado: contém indicadores e o cenário em que a empresa atua frente os fatores de influência externos e as cinco forças de Porter;
5. Perfil do Cliente: descritivo de como é o cliente que vai assinar o serviço;
6. Setorial: revisão literária sobre os setores envolvidos com a empresa;
7. Estratégia do negócio: revisão literária sobre planejamento estratégico, estratégias da organização, Matriz Ansoff e Análise SWOT;

8. Descrição da empresa: detalhamento da estrutura organizacional e regimes jurídicos e tributários;
9. Planejamento Financeiro: detalhamento de despesas, custos, investimentos e fluxo de caixa para 5 anos.

3. SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa pensada para atender a demanda de um público consumidor de queijos e vinhos nacionais e internacionais, a *Wine&Cheese Box* (Caixa de Vinho e Queijo), envia ao assinante da marca 1 caixa de madeira por mês com itens de gênero alimentício: vinho, queijo, oleaginosas, torradas e geleias. A temática do serviço é o envio da caixa gourmet em um dia escolhido pelo assinante e que, a cada bimestre, oferece uma opção de nacionalidade do queijo e do vinho.

Visando alcançar o maior contingente de assinantes possível, o serviço disponibiliza três tipos de caixas para os assinantes que paguem valores fixos de R\$ 179,90, R\$239,90 e R\$ 279,90. Os valores estão de acordo com os itens que estão na caixa, mas em todas há os dois itens principais da marca: Vinho e Queijo. A quantidade de itens não se altera – servindo até 2 pessoas; o que varia de uma caixa para outra é a marca do produto.

O serviço de assinatura de caixas *gourmet* padrão a cada bimestre facilita a obtenção dos produtos, a retenção de clientes ao saber o que está adquirindo por um preço fixo e por se beneficiar da facilidade da entrega. Por fim, suprime a necessidade de um presente de alto padrão para alguma data comemorativa – experiência de consumo que faz parte do marketing da empresa.

4. EMPREENDEDORISMO

Empreender é entendido como criar algo, lançar uma novidade ou até mesmo ressignificar algo já existente. Para Dornelas (2016), o empreendedorismo se difundiu muito no Brasil ao final da década de 1990 através de fatores diversos, seja pela crescente dos negócios nos Estados Unidos, referência de modelo capitalista, ou até mesmo pela

necessidade de uma fonte de renda independente de um empregador, fator este mais acentuado no Brasil.

Entre os fatores que contribuíram para lançar o empreendedorismo como alternativa de renda e de estilo de vida para os pioneiros dos vários negócios que existem hoje estão o advento da internet – diminuindo a distância entre comprador e vendedor e facilitando a gestão do conhecimento e proporcionando maior acesso à informações pertinentes para a perpetuidade do negócio; a maior disponibilidade de crédito vivida pela população (tanto para pessoas físicas quanto jurídicas) com o aumento da oferta pelos bancos de varejo e *fintechs*; maior apoio governamental para a regularização dos empreendimentos que em sua maioria são de pequeno porte inicialmente, grande instabilidade econômica, trazendo maior receio de estar empregado e o aumento da renda do brasileiro, entre outros (DORNELAS, 2016).

O Sebrae divulgou em 2017 uma cartilha sobre o empreendedor brasileiro e registrou que o setor está contido em algumas modalidades:

1. Pessoas físicas ou jurídicas que exploram atividades agrícolas e/ou pecuárias com fins econômicos ou de subsistência. Devem possuir inscrição estadual de produtor, declaração de aptidão ao PRONAF (DAP) ou CNPJ. Somam-se a esse grupo os pescadores com registro no Ministério da Pesca. Faturamento anual: até R\$ 3,6 milhões por ano.
2. Potencial Empresário (PE): indivíduos que ainda não têm negócio próprio, mas que estão despertando para o empreendedorismo, e indivíduos que possuem negócio próprio, mas sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou Inscrição Estadual.
3. Microempreendedor Individual (MEI): pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário para ser Microempreendedor Individual (MEI). É necessário não ter participação em outra empresa como sócio o titular. O MEI também pode ter no máximo um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria. Trata-se de uma categoria aprovada que visa estimular a formalização de todos que trabalham por conta própria

garantindo os direitos previdenciários, acesso a crédito e tributação simplificada. Faturamento anual: até R\$ 60 mil por ano.

4. Microempresa (ME): uma microempresa (ME) é um empreendimento (de comércio, serviço ou indústria) com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. O pagamento de impostos pode ser realizado de forma simplificada. Na microempresa, técnicas de gestão precisam ser conhecidas e implantadas. Faturamento anual: de R\$ 60.001,00 até R\$ 360 mil por ano.
5. Empresa de Pequeno Porte (EPP): uma empresa de pequeno porte exige habilidades mais apuradas. As técnicas de gestão ficam em maior evidência e o empresário precisa acrescentar diferencial competitivo, por meio de inovação e tecnologia, de maneira a atingir a plenitude, em que o controle e a previsibilidade estarão mais presentes. Faturamento anual: de 360 mil até R\$ 3,6 milhões por ano. (SEBRAE, 2017, p.2).

5. SERVIÇOS

O setor de serviços compõe um grupo de atividades de participação significativa no Produto Interno Bruto (PIB) através do reconhecimento como autor do setor terciário (MEIRELLES, 2006). É uma atividade que confere diversidade e alternativa entre o que está disponível no mercado e a partir da natureza heterogênea de suas possibilidades de operações, possibilita várias faces de desenvolvimento e empregabilidade tanto na forma de trabalhar quanto na forma de produzir.

Enquanto organização pertencente ao setor de serviços, não há características determinantes para sua existência em que as operações são desempenhadas 100% por pessoas, exigindo rigor de recursos humanos, nem é visto como um trabalho necessariamente automatizado. As definições de serviços são descritas entre estudiosos marxistas, utilitaristas e contemporâneos justificando a existência na base social e econômica.

Contudo, Meirelles (2006) pontua que na visão contemporânea do setor de serviços há três características notáveis, que diferenciam este setor de outras atividades econômicas: fluxo, variedade e uso dos recursos humanos.

O fluxo seria o conjunto das propriedades simultâneas de processos e prestação de serviços – o processo é visto como o início da solicitação do requerente, o cliente compra o serviço e espera que seja realizado. O conceito de simultaneidade se legitima com a natureza do fluxo de execução, ou seja, não é feito um serviço antes da demanda ser sinalizada. Não é caracterizado como um setor em que estoca ou possui recursos tangíveis para cumprir o resultado.

A variedade é o fato de ser um conjunto plural de atividades e técnicas de produção e execução do serviço. Seja na forma de oferecimento do serviço ou então na execução do serviço.

Já o uso dos recursos humanos contempla a possibilidade de emprego de técnicas desenvolvida por atividade humana ou por técnicas e máquinas. Meirelles (2006) também salienta que a prestação de serviço é uma relação interativa e especificamente de natureza relacional, sendo que a única necessidade é a interação entre prestador de serviço e usuário do serviço – mesmo havendo o uso intensivo de meios de informatização.

5.1. DEFINIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

A *Wine&Cheese Box* é um serviço de entrega de caixas *gourmets* por assinatura e, a cada bimestre, as caixas enfatizam uma nação diferente: Brasil, Chile, Espanha, França, Itália e Portugal. Todas as caixas são padrões e não há a possibilidade de alterar os itens enviados. No total, são 6 itens por caixa e o serviço contempla desde a confecção da caixa, aquisição dos itens, personalização de mensagens para datas especiais até a entrega para um endereço selecionado.

Cada caixa conta com 6 itens no total, são eles: 1 vinho, 1 queijo, 2 oleaginosas, 1 pacote de torradas e 1 pote de geleia. O rótulo dos produtos está de acordo com o valor que cada assinante dispõe para a assinatura sendo que há 3 grupos de assinantes: assinantes da

“*The Box I*” (A Caixa 1); “*The Box II*” (A Caixa 2) e “*The Box III*” (A Caixa 3). É possível também personalizar a caixa com mensagens, fotos ou itens para presente – estes fornecidos pelos assinantes quando for destinado para alguma data comemorativa, por exemplo. O serviço é contratado através do site da empresa que funciona nos *layouts* de *desktop* e também na versão para celular.

Independente da escolha da caixa, todos os assinantes recebem quinzenalmente em seus e-mails um *newsletter* sobre os itens que estão compondo a caixa daquele bimestre. Também está incluso em todos os planos a entrega gratuita e a possibilidade de receber a caixa até 30 dias após a data inicialmente escolhida para a entrega.

6. MERCADO

É necessário compreender o ambiente em que se oferece um serviço para melhor destinar os recursos humanos, financeiros, biológicos e tecnológicos durante a empreitada. De acordo com o Sebrae (2017), as micro e pequenas empresas prestadoras de serviço fecham as portas em até 3 anos por falta de gestão adequada do negócio, seja na falha de administração interna ou na estratégia de mercado adotada.

É da intenção do estudo de mercado mapear riscos, definir identidade visual, determinar o público alvo e planejar o produto ou serviço para alcançar métricas e metas pré-estabelecidas. Estudar a fundo o ambiente externo corrobora para a mitigação de riscos frente à concorrência, serviços e produtos substitutos e condiciona a escolha de fornecedores e parceiros.

6.1. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Por meio das contribuições de Porter (1991), utilizamos referências externas do mercado para traçar a estratégia mais coerente com as metas e objetivos da empresa. As Cinco Forças de Porter se apresentam para todas as empresas e concorrentes e estas devem ser esmiuçadas para melhor análise de cada força (PORTER, 1991).

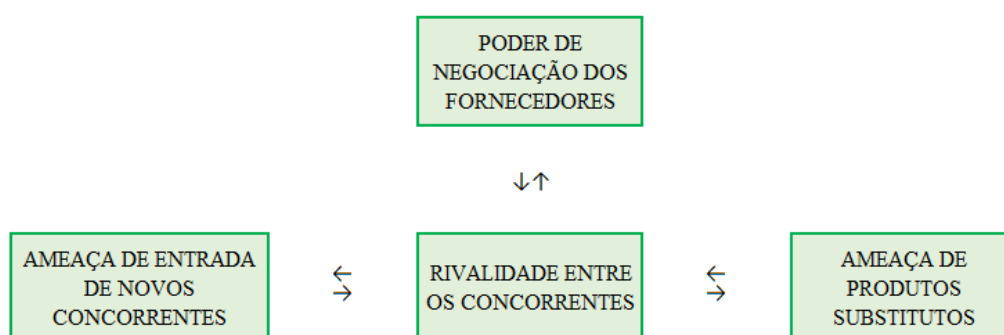


Figura 1: as Cinco Forças de Porter

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 1 ilustra a interação de cada uma das Cinco forças: Poder de negociação dos fornecedores; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos clientes e rivalidade entre os concorrentes – todas em interação e resultado da coexistência de concorrentes nos mercados.

6.1.1. Poder de negociação dos fornecedores

A empresa oferece itens com duas características que torna baixo o poder de barganha por parte dos fornecedores: são itens de gênero alimentício e perecibilidade variada.

O vinho que é adquirido pela empresa é um item de baixa perecibilidade, logo, não há a necessidade de consumo rápido para evitar a perda da bebida. Sugestivamente, a armazenagem pode se tornar onerosa para o fornecedor caso o item não saia do estoque e se não há um curto prazo de vencimento do produto, mais saídas de caixa para custo de armazenagem terá.

A barganha diminui conforme o interesse do fornecedor de vender o vinho aumenta. Por mais que seja um item de consumo selecionado, não é necessário consumir no curto prazo. Por se tratar de um produto que também é importado, a variação do câmbio representa um fator de dificuldade para qualquer um que o compre, mas para o fornecedor é pior uma vez que repassar qualquer variação para o cliente pode ser arriscado. Se o público consumidor já é reduzido, ou o cliente continua comprando ou reduz o consumo – até parar em cenários mais inseguros.

Ao contrário do vinho, o queijo é de perecibilidade média, pode ser consumido até determinado prazo, considerado de curto prazo, por mais que seja devidamente armazenado e refrigerado. O fornecimento deste produto ocorre em circunstâncias contrárias ao do vinho – também por ser consumido por maior parte da população por não ser restrito à menor de idade e por ser um item de alimentação diária de qualquer família.

Se tratando de marcas consumidas por classes A, B e C, o queijo oferecido pela empresa é mais escasso, favorecendo o poder de barganha do fornecedor, já que estatisticamente, a população opta por consumir queijos menos sofisticados – centralizando fornecedores desenvolvidos e que podem agir em vantagem da relação de oferta e demanda.

Para as oleaginosas, a barganha é semelhante ao do queijo. O item não é restrito para consumo por faixa etária, mas está sob influência de fornecedores específicos que importam algumas variedades e que podem sofrer variação cambial – também se assemelha ao queijo por ser um item de consumo de classe alta e média-alta, que mantém um perfil de consumo que favorece grandes redes de supermercado, logo, para a empresa obter um produto mais barato que o supermercado oferece, se alinha com o fornecedor de forma menos impositiva.

Também em consonância com os queijos e oleaginosas, as geleias também é um item de consumo selecionado, fazendo do fornecedor um agente de alto poder de barganha frente os clientes. Por fim, as torradas são derivadas de trigo e o grão está presente na mesa de todas as classes sociais, não representa um item de difícil acesso e a variação cambial é a principal agente de variação de preço já que se trata de uma commodity.

A Wine & Cheese Box se beneficia da relação de barganha dos fornecedores de vinhos e torradas, mas se compromete em negociar os queijos, geleias e oleaginosas com condições menos negociáveis com fornecedores também em menor número – por atender um contingente menor de clientes pelo país – o que favorece a irredutibilidade de cláusulas e preços.

A compra de vinhos e torradas é caracterizada por uma disputa mais acirrada pela oferta, mas também sofre influência direta do preço do câmbio – uvas podem ser brasileiras, mas a maior parte dos vinhos são importados. O cenário externo influencia diretamente no

fornecimento do produto para a empresa, tanto em relação a variação cambial quanto para a oferta de itens de consumo selecionado – que diminui a quantidade de fornecedores.

6.1.2. Ameaça de entrada de novos concorrentes

O setor de serviços não oferece muitas barreiras à entrada, principalmente se correlacionar à ausência de tempo dos clientes que optam por pagar pelo serviço que empresas como a *Wine and Cheese* oferecem. Idem para o serviço de assinatura e entrega de caixas de vinhos e queijos semelhantes ao da W&C, já que não demanda muito investimento inicial e não é um produto sustentado por patentes, ou até mesmo por produtos exclusivos. Contudo, deve ser considerado um fator limitante à entrada a contingência do público alvo.

6.1.3. Ameaça de produtos substitutos

A clientela com poder aquisitivo para a compra de um vinho e um queijo especial, importado ou não, destina parte da renda disponível para a compra de itens de cesta básica e também para itens diversos mais sofisticados. Desta forma, o valor substituído para adquirir uma assinatura de vinhos e queijos pode ser substituída por qualquer outro item no mesmo valor e da mesma característica.

Em relação ao serviço de assinatura, há os aplicativos de entrega das grandes redes que também oferecem os mesmos itens que a W&C e a mesma proposta de valor, economia de tempo. Não deve ser considerado um fator vantajoso para a W&C o preço – já mencionado anteriormente, grandes redes podem querer aliviar o caixa ao evitar altos custos de armazenagem e oferecer um valor inferior ao cliente.

6.1.4. Poder de negociação dos clientes

Em se tratando de serviços de entrega de itens semelhantes ao da W&C, o cliente realiza uma pesquisa do que é mais vantajoso para si. De toda forma, o cliente não é lesado pela assinatura uma vez que pode rescindi-la quando for oportuno, podendo ser beneficiado pelos preços dos supermercados ou aplicativos de entrega a qualquer momento.

Contudo, se tratando de assinaturas, não há canais de negociação. O preço é pré-determinado e não é alterado por qualquer que seja a circunstância em o cliente possa oferecer à empresa. São serviços que ofertam produtos e a natureza desta oferta é de caráter irredutível.

6.1.5. Rivalidade entre os concorrentes

Os concorrentes na mesma região são grandes empresas já consolidadas no país, com receitas substanciais e que desempenham com muito mais facilidade que qualquer entrante. Os softwares de pedido e entrega pelos celulares são de uso fácil e gratuito. Em relação às assinaturas, também há grandes marcas como Wine e Evino, mas que oferecem apenas vinhos. Caixas com itens alimentícios não há conforme a estrutura da W&C.

7. PERFIL DO CLIENTE

O nicho atendido pela W&C engloba as classes A, B e C do município de Ribeirão Preto, no estado de São Paulo. Em 2019, a cidade ocupava a 17ª posição no ranking nacional do PIB e possui em 2020 a renda média de 2,9 salários mínimos. Estatisticamente, forte concentração industrial e elevada demanda por serviços pela região metropolitana de 2,6 milhões de habitantes podem resultar em maiores oportunidades de investimento e poder de compra. É um segmento que é explorado por marcas que atuam no consumo além do essencial e primordial de sobrevivência.

O cliente que compõe essa classe pode ser também parte da população flutuante da macrorregião composta de 3 milhões de habitantes ou até mesmo pela população que passa pelo fluxo migratório exigido pelas instituições de alto reconhecimento nacional como hospitais, empresas e faculdades.

Foi realizada uma pesquisa em formato de questionário virtual para saber como seria a penetração de mercado da W&C e o perfil pôde ser mensurado através de 134 respostas. O perfil ideal que se encaixa nos requisitos do nicho selecionado e que consumiria o serviço de assinatura da W&C compõe 79% da amostragem, totalizando 106 pessoas.

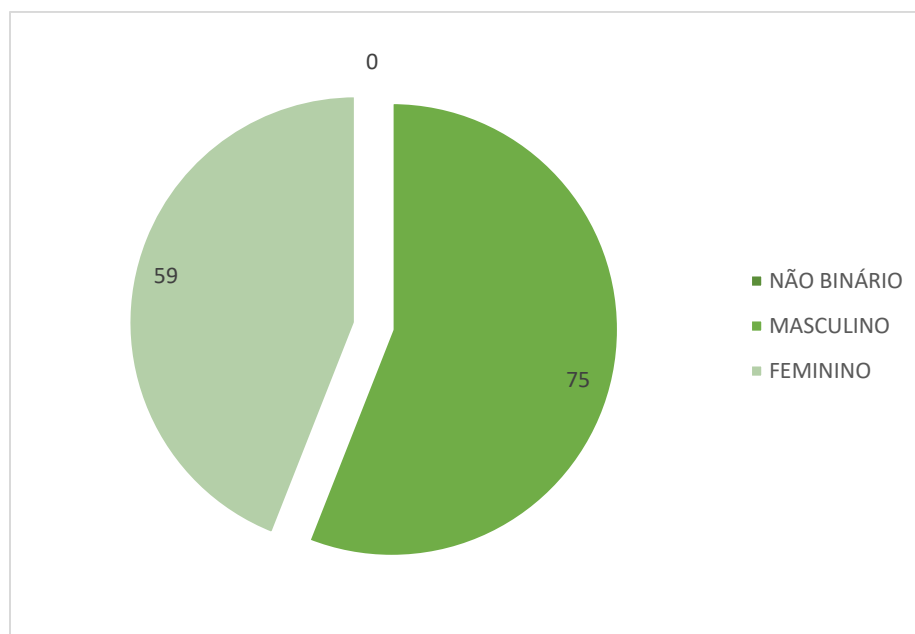


Gráfico 1: gênero

Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 1 mostra que a maioria das respostas se identificou como do gênero masculino, sendo 56% do total. Dos homens que contribuíram para a pesquisa, foi apurado que 4 a cada 5 seria um adepto ao serviço de assinaturas W&C – conforme gráfico 2. O contingente feminino corresponde a 44% da amostragem e não muito diferente dos homens, 78% delas fariam parte das assinantes – visto o gráfico 2.

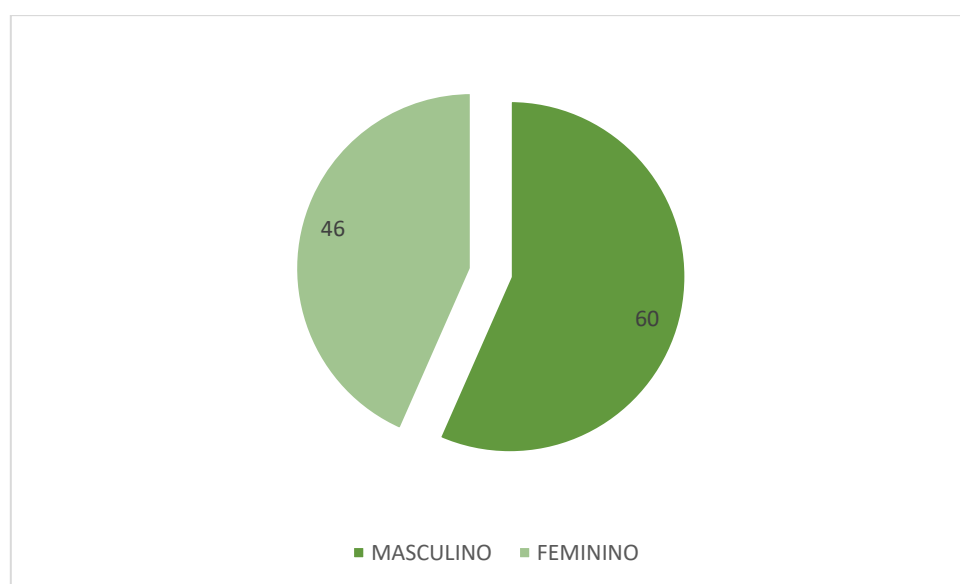


Gráfico 2: gênero de quem assinaria o serviço

Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 3 apresenta a faixa etária da amostragem e o gráfico 4 relaciona a intenção de assinar o serviço. É possível visualizar que o cliente mais provável de consumir o serviço está entre os 46 e 55 anos, 39% do total que responderam positivamente para a hipotética contratação do serviço, em seguida dos 36 a 45 anos, 18% do total das 106 respostas.

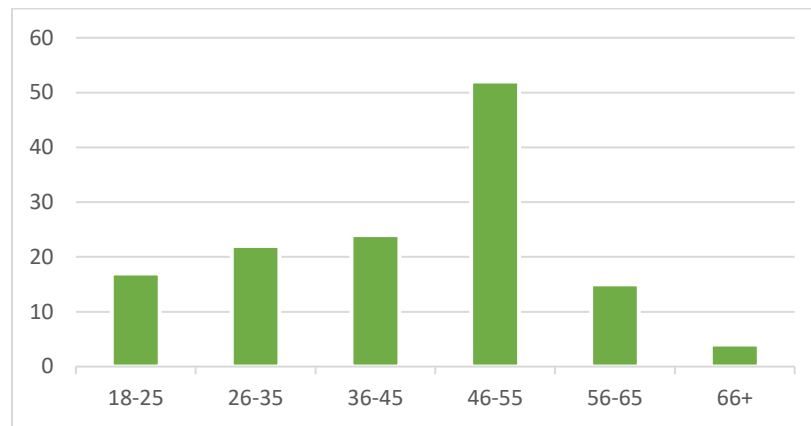


Gráfico 3: faixa etária dos respondentes da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

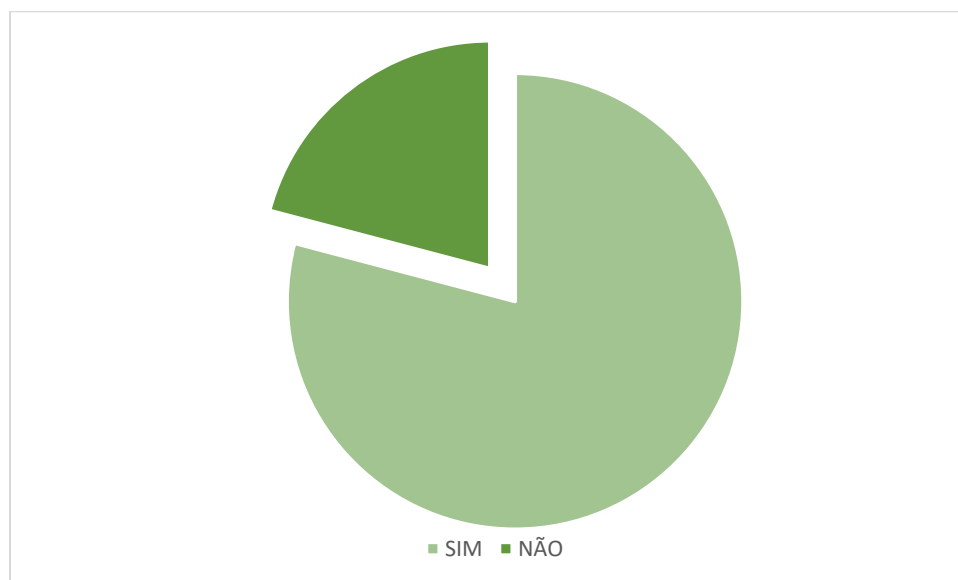


Gráfico 4: positivas e negativas quanto à possível contratação do serviço

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto à faixa salarial e a intenção positiva de contratação do serviço está presente nos gráficos 5 e 6 respectivamente. Maior parte dos voluntários informaram ter renda de 5 a 10 salários mínimos por mês, foram 101 respostas para a faixa de R\$ 6.000,00 a R\$ 12.000,00 de renda mensal. De maneira geral, apenas 93% dos indivíduos que assinariam o serviço possuem renda acima de 5 salários mínimos para sobreviver por mês – servindo de conferência com a premissa de que quanto mais renda disponível, mais a probabilidade de consumir serviços como este.

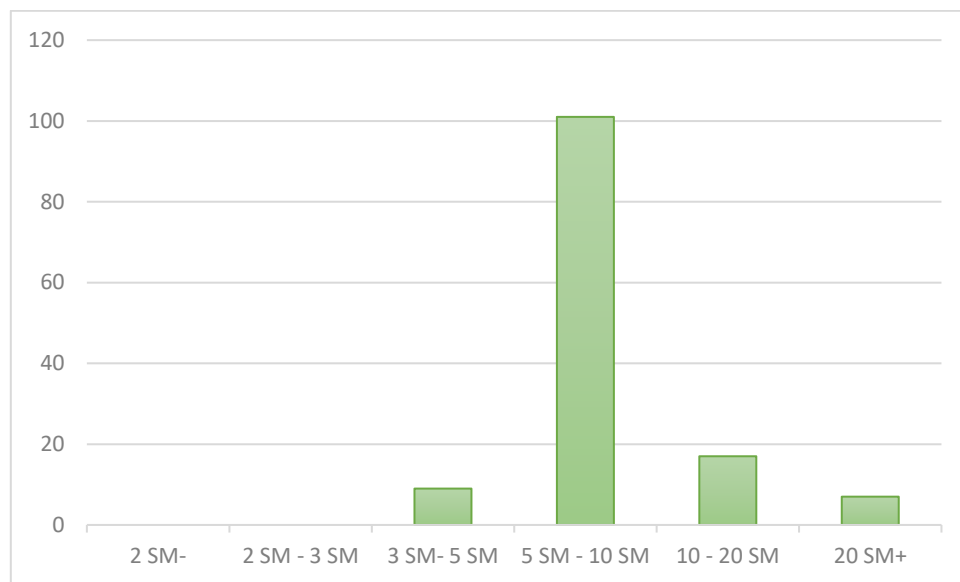


Gráfico 5: poder aquisitivo dos colaboradores da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

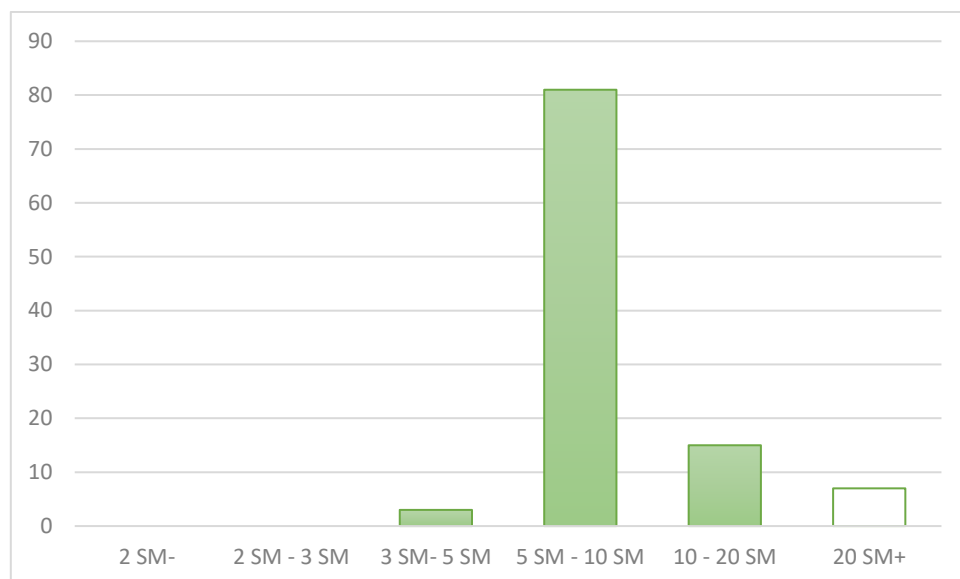


Gráfico 6: quantidade de possíveis assinantes por renda mensal

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, foi abstraído pela pesquisa que apenas 4 pessoas não possuíam o hábito ou sequer já haviam pedido alimentação e/ou bebida alcoólica por aplicativo de delivery, sendo 3 homens e 1 mulher, todos acima de 66 anos. Este número estampa que está no hábito do nicho a compra do gênero alimentício por aplicativos. O questionário e os números completos estão no anexo final do trabalho.

8. SETORIAL

8.1. Setor de assinaturas

O setor de clube de assinaturas virtuais é relativamente novo visto que historicamente, o advento da internet é recente e ainda perpassa pela adesão do público com menor poder aquisitivo em que não há infraestrutura suficiente para oferecer este recurso de forma ampla e democrática. Entretanto, o advento de aplicativos e formas de adquirir produtos e serviços de forma a economizar tempo foi possibilitado pelo acesso à internet que é largamente disponibilizado em grandes centros e principalmente pra quem consegue pagar por este recurso.

De forma analítica, segundo Eduardo Oliveira do e-commerce Brasil, o setor de clubes de assinaturas cresceu 32% no Brasil somente em 2021, seja pela necessidade de permanecer isolado em casa pela pandemia ou pela reflexão do usuário por não ter tempo disponível para adquirir determinado conteúdo, o setor encara uma onda favorável.

Fatores que facilitam o sucesso desse tipo de negócio estão na praticidade, modernização dos meios de pagamentos que favorecem a gestão de financiamento dos usuários e também pela fidelização. Uma vez assinado o programa, o usuário consegue discernir com o celular na mão se será benéfico ao ponto de continuar ou rescindir a assinatura.

8.2. Setor de aplicativos de delivery de gêneros alimentícios e alcoólicos.

Em 2022 os aplicativos de delivery que mais desempenharam no Brasil foram o iFood, e o Aiqfome. Estes canais oferecem o serviço de entrega de itens dos gêneros alimentícios, alcoólicos, não alcoólicos, farmacêuticos e afins. Especificamente para a entrega de caixas com o conteúdo presente no contrato da assinatura é uma classe distinta os aplicativos de delivery convencionais.

Há dois grandes prestadores desse serviço semelhante ao da *Wine&Cheese Box*, o clube Evino e o Wine. Ambos ofertam uma grande variedade de rótulos tanto nacionais quanto internacionais. Entretanto, não ofertam gêneros alimentícios para os clientes. Outro fator significativo deve ser considerado: são aplicativos de compra de vinhos, não são operadores de assinaturas, como a *Wine&Cheese Box*.

Atualmente, a desconsiderar os fornecedores de atacado e varejo de vinhos, queijos e demais itens alimentícios que compõe a caixa, Wine e Evino são os competidores mais substantivos ao considerar a praticidade de pedir um vinho para entrega em um canal exclusivo para isso.

9. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem por objetivo reunir os recursos disponíveis para traçar o melhor caminho até o resultado proposto. Há fatores que influenciam mais e outros menos no desempenho da organização, como: recursos finitos, regulamentação governamental,

políticas públicas, desempenho econômico, concessões de crédito, disponibilidade de matéria prima, etc. O desafio de estar ciente e disposto a trabalhar com a mudança desses fatores exprime a necessidade de um planejamento estratégico prévio da organização.

A inserção de um novo produto ou serviço em qualquer mercado pode ser interpretado como na literatura de Sun Tzu (BUENO, 2013), um exército posicionado e direcionado a ganhar território frente o inimigo – neste caso, o posicionamento e próprio para conseguir desempenho significativo frente aos concorrentes.

A estratégia é entendida como plano de ação que funciona em escalas contínuas de processos que miram um objetivo específico. É principalmente encarada como meio pelo qual sua gestão possibilita a antecipação de problemas e desenvolvimento de soluções que podem estar mais adequadas à realidade da empresa e do mercado.

9.1. Matriz Ansoff

Como metodologia, o planejamento estratégico foi abordado pelo pioneiro e professor-pesquisador da Universidade de Stanford, Igor Ansoff nos anos 1960. Ele conseguiu elaborar uma tabela que exprime as principais relações do produto com o mercado, instrumentalizando os gestores e empreendedores frente ao desafio inicial do investimento. São quatro quadrantes que trazem a percepção inicial do projeto (ANSOFF, 1983), conforme imagem:

	PRODUTO	
MERCADO	EXISTENTE	NOVO
EXISTENTE	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
NOVO	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Tabela 1: matriz Ansoff

1. PENETRAÇÃO DE MERCADO

Quando a empresa atua e planeja expandir em um determinado mercado conhecido e está em busca de novos mercados que sejam mais significativos que o em que atua previamente.

2. DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

Direção à novos mercados, a empresa pode apostar que o sucesso do produto ou do serviço está em outro segmento, outra região, ou talvez em outro canal de distribuição. É a comercialização para outros tipos de clientes.

3. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Momento em que a empresa atua para oferecer produtos diferentes do que já oferece, mas com a intenção de satisfazer o mesmo cliente, possibilitando a melhor satisfação da necessidade do consumidor. Pode ser adaptação de um produto ou serviço já prestado ou algo totalmente novo.

4. DIVERSIFICAÇÃO

Atuando em um novo mercado e com um novo produto, a empresa planeja penetrar em um mercado desconhecido com um produto até então inovador para eles.

9.2.Competição

De natureza também aplicável, mas com métricas diferentes, o planejador da empresa deve considerar outras três estratégias competitivas que engloba a competição entre os concorrentes. Utilizando Porter (1991), Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) listam três eventos:

1. LIDERANÇA EM CUSTO TOTAL

Estratégia focada em oferecer o produto para um mercado em que a concorrência não oferece o produto por custo menor, logo, a chance de o empreendedor competir é mais visível financeiramente.

2. DIFERENCIAÇÃO

Estratégia que consiga oferecer um produto diferente da concorrência. Almejando suprir a demanda do mesmo segmento que a concorrência, o plano é oferecer um produto ou serviço diferente que contemplem os atributos oferecidos para tal segmento com o produto concorrente.

3. ENFOQUE

Escolha de priorizar o segmento escolhido para ofertar o melhor que há para um grupo específico de clientes, direcionando recursos e energias para atender um público alvo específico, diferente de atuar para todo o mercado.

Para Chiavenato (2014), a esfera do planejamento contempla três níveis significativos para a manutenção da competitividade, são eles: Operacional; Tático e Estratégico. O operacional atinge o curto prazo e caracteriza as atividades rotineiras da empresa com o objetivo de atingir métricas e números pré-determinados. Trata-se da operacionalização dos processos da empresa e a forma como é desempenhada e as pessoas instrumentalizadas – com o fim de melhorar o processo.

Já o tático atinge um setor específico da empresa, considerando que uma área interna da empresa fará um planejamento específico de médio prazo, também considerando métricas. Por fim, o estratégico atinge a empresa toda, logo, a métrica procurada é para a unidade de negócios inteira, não apenas uma operação ou departamento.

O planejamento estratégico da *Wine & Cheese Box* aposta em um serviço já existente para um mercado também já existente, mas com potencial de expansão, a partir da diferenciação do produto oferecido ao serviço de assinaturas. Os maiores concorrentes apostam na entrega mensal apenas de vinhos, sem os acompanhamentos. Além então da variedade de itens na caixa, os rótulos são de elevada qualidade, certificada pelos devidos órgãos reguladores. Trata-se, portanto, de acordo com Igor Ansoff um cenário de penetração de mercado.

Em torno da vantagem competitiva operacional, o empreendimento contará com parceiros-chaves para o abastecimento contínuo – contrato firmado para alcançar o menor preço – do centro de armazenagem localizado em Campinas/SP. Uma vez localizado próximo aos grandes centros consumidores e interligado por vias rodoviárias que conectam facilmente os demais estados da região Sudeste do Brasil, o centro de distribuição permite a isenção das taxas de entrega cobrada ao usuário, contribuindo para a liderança por custo total.

Oferecer itens alimentícios para acompanhar o vinho na caixa por assinatura é uma amostra de diferenciação de serviço por fazer frente com os demais serviços que ofertam serviços de entrega apenas do gênero alcoólico – compondo a natureza de serviço concorrente, mas não substituto. A proposta de valor do serviço dispõe com clareza e objetividade o prazer de receber em casa a refeição de entrada para o jantar posto que não há investimento de tempo para sair de casa – circunstância hoje considerada valorizada.

O foco da investidora é para as classes B e C: Usuários das redes sociais que fazem parte dos que trocariam os itens de menor valor da caixa por itens mais sofisticados, mas que não se contentam em receber três ou quatro caixas por mês. Basicamente, o segmento escolhido aceita investir o triplo do que tem acesso em supermercados, para acessar produtos de maior qualidade no conforto de casa, mas também não possui uma grande adega.

O planejamento operacional consiste em: Atribuir as funções laborais a pessoas específicas, sem concentração de tarefas multisetoriais em um funcionário; utilização de serviço próprio de atendimento ao cliente (SAC/Comercial) e desconsiderar a terceirização do serviço de entrega como fazem os concorrentes de aplicativos de entrega de comida e de assinatura de vinhos ou demais itens alcóolicos.

A disposição dos contratos firmados com fornecedores dos queijos e vinhos nacionais e internacionais favorecem a negociação dos prazos e condições de pagamento e de entrega do produto ao armazém de Campinas. Trata-se da maior vantagem tática interna: O setor de contratos determinado a contribuir para a liderança em custos.

Também faz parte da dorsal tática da empresa conceder metas e bonificação ao excedente de novos clientes – para o setor comercial; minimizar custos de transporte traçando a rota menos onerosa para escoamento do produto – para o setor logístico; minimização dos custos irrecuperáveis por se tratar de produtos perecíveis – para o setor de suprimentos; maior remuneração pelo capital próprio e honra para e com o patrimônio da empresa – para o setor administrativo.

Por fim, a estratégia faz o enfoque em clientes que não precisam personalizar o que está recebendo e consumindo. Nos limites da oferta daquele mês específico, o assinante sabe o que vai receber e não se preocupa com o que está assinando, é um produto que ele já avaliou então não terá surpresas com o investimento.

9.3. Análise SWOT

Servindo como ferramenta de análise para ações imediatas e futuras, a análise swot permite associar influências positivas e negativas nos ambientes interno e externo. Do inglês, SWOT é a junção das iniciais das palavras *Strong* (Força), *Weakness* (Fraqueza), *Opportunity* (Oportunidade) *Trap* (Ameaça).

Ter em mente esses quatro parâmetros significa se antecipar e mitigar o risco de empreender, mapear prioridades e gerar robustez competitiva, já que a decisão será melhor tomada e direcionada uma vez que estarão trabalhando com variáveis conhecidas, mesmo tendo as ameaças externas como parte fora de controle do empreendedor.

9.3.1. Ambiente Externo

O ambiente externo compreende fatos e ações ambientes que estão fora da organização, o fato de um mercado, concorrente ou região interferir de qualquer forma no

negócio é conceituado como ação externa. Para Kotler e Keller (2006), as forças ditas macroambientais devem ser monitoradas para que a capacidade de geração de lucro da empresa seja incrementada ou preservada.

Identificar ameaças é acompanhar os indicadores que afetam diretamente o desempenho da empresa, seja financeiro, produtivo ou de natureza desconhecida – tendo a origem fora da empresa. Encontrar ou desenvolver oportunidades servem como alicerce da competitividade de geração de riqueza para a empresa, um produto ou serviço que utiliza de uma oportunidade para ser pioneiro e inovar, pode receber maior prestígio do consumidor e já abocanhar um segmento específico que dificilmente abriria mão da compra por já consumir algo que inovou.

9.3.1.1. Oportunidades

Kotler Keller (2012) atribui às oportunidades a oferta de algo escasso naquele mercado sendo que já há o suprimento da demanda, mas com algo novo, que a concorrência ainda não oferece – produto ou serviço até então inexistente naquele mercado.

Para a Wine & Cheese Box, a oportunidade mais evidente é de suprir a demanda de consumidores de queijos e vinhos sofisticados; ocupar o espaço de concorrentes que entregam apenas itens de gênero alcohólico; entregar a solução para um presente requintado, ou oferecer uma entrada pronta para outro evento ou refeição.

9.3.1.2. Ameaças

O cenário externo está sob constante interferência por diversos fatores que afetam rotineiramente cadeias de produção no mundo todo, dessa forma, qualquer empreendimento está sob risco de variáveis que devem ser consideradas para a continuidade e perpetuidade. Desta forma, estar atento – além dos concorrentes – a por exemplo, câmbio, políticas públicas e governamentais, oferta e demanda de matéria prima, capacidade de solvência, concessões de crédito corroboram para encontrar alternativas frente as adversidades fora do controle interno.

É fundamental estar alinhado com o macroambiente para que a administração seja capaz de traçar planos específicos para mitigar quaisquer efeitos que possam ser prejudiciais ao desempenho da empresa. A capacidade de enfrentar as ameaças torna o cerne da organização mais comprometido com o alto desempenho e permanência com suas métricas e objetivos estabelecidos inicialmente.

A principal ameaça que o empreendimento pode enfrentar é a competitividade de preços, já que o assinante poderia adquirir 2 vinhos pelo preço da caixa oferecida com um vinho e demais itens alimentícios. Ameaças também substantivas podem ser percebidas se os concorrentes também oferecerem um serviço idêntico: reconfiguração das propostas de assinaturas de caixas; guerra de preços com fornecedores; fidelidade do segmento com marcas mais sólidas.

9.3.2. Ambiente Interno

Ao contrário das oportunidades e ameaças, o ambiente interno confere ações que são controladas pela empresa. Ao concentrar esforços internamente entre a operacionalização das atividades para alcançar o resultado esperado, qualquer movimento fora do enredo pode ser reajustado para mitigar efeitos prejudiciais. Cabe à sensibilidade, percepção e qualidade da administração manter níveis minimamente satisfatórios para os pontos fortes serem frequentes e os fracos minimizados.

1. Pontos Fortes

Indícios de pontos fortes são caracterizados como vantagem operacional, podem ser constituídos de razões conhecidas e previsíveis pela administração e são vistos como fator de diferenciação da empresa.

O principal fator positivo para o empreendimento é a maior garantia de pagamento dos fornecedores uma vez que o recebimento dos assinantes é por meio de cartão de crédito, não é possível o recebimento via boleto bancário, logo, a inadimplência é considerada menos iminente e, se haver qualquer impossibilidade de recebimento, o assinante não é lesado por que se não fora concluída a transação, nem sequer torna-se assinante.

2. Pontos Fracos

Já os pontos fracos, devem ser tratados com cautela, uma vez que fora do alinhado, qualquer processo pode aumentar o risco da permanência da marca no jogo. Qualquer que seja a fraqueza, a falha ou fator de fraqueza tem o mesmo significado para todos, perda de vantagem operacional competitiva.

Não há a possibilidade de escolher itens da caixa fora o tema bimestral. Ao passo que é vantajoso para a empresa ter poucos gêneros alcóolicos e alimentícios em estoque para evitar perdas por validade ou demasiadas despesas de armazenagem, é pouco interessante limitar a assinatura para 6 itens de cada vinho e queijo por ano.

9.4. Plano de Ação

A partir das interpretações e estudos para a gestão da estratégia e consoante à organização de uma guerra, descrita por Sun Tzu, a empresa está organizada para combater o oponente mitigando riscos e se adiantando às ocorrências fora de controle. As definições exploradas e que compõe a estratégia de ação da empresa possibilitam estabelecer os seguintes movimentos:

1. Redução de custo de armazenagem – a menor oferta de produtos permite trabalhar com um estoque mínimo menos incerto, aumentando a assertividade no fluxo de caixa.
2. Minimização de custos irrecuperáveis por perecibilidade – os produtos ofertados permanecem em estoque por 2 a 3 meses – também corroborando para a redução dos custos de armazenagem.
3. O excedente será escoado para mercados da região – somado ao preço de compra, o custo é composto pelo correspondente de armazenagem e inflação.
4. Mitigação de exposição externa ao oferecer a entrega por transporte próprio na região da matriz, em Ribeirão Preto/SP – evitar o poder de barganha com entregadores e manter a entrega sob controle da marca confere segurança ao assinante e ao setor logístico.

5. Sistema de avaliação do serviço prestado no aplicativo – encurta a distância entre cliente e empresa, logo, ao conquistar um alto NPS (*Net Promotion Score*) o setor comercial consegue alcançar e bater metas.
6. Possibilidade de personalização da entrega com recados, fotos, presentes (este último enviado pelo cliente para incluir na entrega) – servindo como presente para datas comemorativas – o setor de marketing tem o dever de incluir propagandas e ações que permitem uma experiência positiva.

10. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

10.1. Empreendimento

A empresa será localizada em Ribeirão Preto/SP, em um imóvel comercial alugado, onde serão desempenhadas as funções administrativas e onde ficarão armazenados os produtos para a confecção da caixa – desempenhada pelo auxiliar logístico durante as rotinas diárias. Em suma, no mesmo endereço, ficará a sede da empresa onde funciona como escritório e central de despacho dos produtos.

Quanto à marca e imagem externa, a Wine&Cheese Box também será chamada de W&C como forma de facilitar a identificação da marca pelo público, terá grande foco nas mídias sociais através de Google Adwords ® e terá também presença em anúncios de revistas especializadas.

O proprietário que fará o desembolso total para a empreitada é José, tem 35 anos e é amante de vinhos. Percebeu em sua trajetória com a paixão por momentos de relaxamento com parceiros que ao final do dia, não querem desperdiçar tempo em mercados e lojas especializadas para adquirir o *happy hour*. Decidiu investir na economia de tempo para o consumo consciente de vinhos com o que melhor harmoniza com a bebida: queijos, oleaginosas e algo doce. Formado em engenharia de produção à 10 anos, decidiu se conectar com um setor que mais o agrada unindo conceitos teóricos e práticos.

10.2. Estrutura Organizacional.

Maximiniano (2000) traz que a empresa que adota a estrutura organizacional adequada perpassa por cargos em relação de hierarquia, facilitando assim, a comunicação e tomada de decisões entre o pessoal mais preparado – é um passo rumo ao objetivo da empresa ao considerar que há ofícios específicos para cada cargo e o dever de responder a um respectivo superior.

Neste projeto, a estrutura é fragmentada em departamentos de logística, administrativo financeiro e marketing. Todos os departamentos contam com um auxiliar para desempenhar as tarefas de rotina diária e um gerente para ser a figura responsável pela supervisão e tarefas relacionadas à decisão com a presidência.

O proprietário ocupa o cargo da presidência e desempenha funções de planejamento financeiro, contábil, jurídico e de suprimentos – com o auxílio dos gerentes. O departamento de marketing trata das relações comerciais, pesquisa de mercado e propaganda. O administrativo financeiro ocupa funções de contas a receber, a pagar, tesouraria e balanços patrimoniais. Por fim, a logística está em contato com os fornecedores, escoamento dos produtos e gestão da distribuição – conforme figura 2 abaixo:

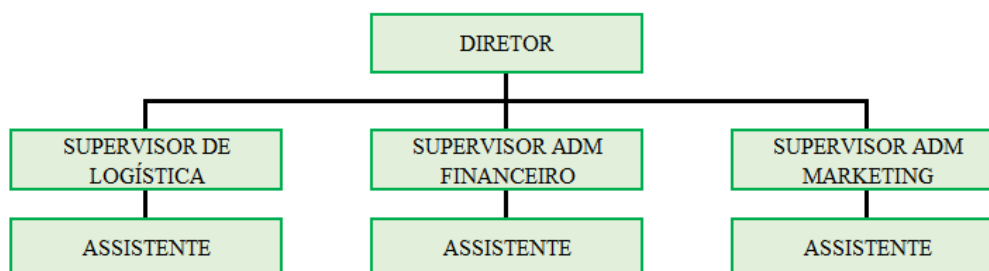


Figura 2: organograma da Wine&Cheese Box

Fonte: elaborado pelo autor

10.3. Regime Jurídico e Tributário

A Wine&Cheese Box se enquadra na qualidade de Empresa de Pequeno Porte (EPP) por ter faturamento entre 360 mil a 4,8 milhões, previsto na Lei Complementar nº 123 de 14

de dezembro de 2006 e optante pelo regime tributário do Simples Nacional, que aplica a alíquota de Impostos a serem pagos de acordo com a natureza de serviços prestados.

A característica principal do regime tributário Simples Nacional é a unificação dos pagamentos de tributos em uma única guia, permitindo maior organização e facilitando o gerenciamento das obrigações com a União. Configurada como Comércio varejista de bebidas alcoólicas com o CNAE 4723-7/00 têm a incidência de 15% de impostos sobre a Receita Bruta.

10.4. Negócio Estratégico

Seguindo o conceito de que o serviço é adquirido a partir da experiência que o cliente espera receber e, concomitante, satisfazer uma necessidade, o empreendedor deve conferir à empresa fatores e estratégias que possa oferecer os atributos desejados pelo público-alvo. Consoante à expectativa do cliente, a *Wine&Cheese Box* têm como objetivo no negócio estratégico:

WINE&CHEESE BOX: Investindo em tempo e em rótulos.

10.5. Missão, Visão e Valores

Organizações pelo mundo todo estão contribuindo para a cultura organizacional através da determinação de diretrizes comportamentais e morais que promovem a empresa para os clientes internos e externos: A definição da Missão, Visão e Valores (MVV). Servindo como uma cartilha para orientar o crescimento, este código representa as aspirações e condições para continuarem a produzir no futuro.

A definição de MVV passa a imagem para o cliente interno que há valores e comportamentos observáveis que estão de acordo com o que a gerência acredita e se propõe a ser e a fazer entre suas operações. Permite a empresa focar na busca por cliente interno com a finalidade de obter um time coerente e alinhado – já que observa com mais objetividade. Permite também aos clientes externos conhecerem melhor o posicionamento da empresa, fator estratégico para atingir a semelhança, proximidade e contato com o cliente – persona.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), a missão da empresa perpassa pelas ações da empresa com a sociedade, determinando a razão de ser e existir, servindo como itinerário objetivo para determinar o que fazem, como fazem, onde fazem, para quem fazem, e o porquê fazem.

A missão da *Wine&Cheese Box* é:

“Dar a César o que é de César”

Continuando na proposta de Chiavenato e Sapiro (2004), a empresa compartilha de uma visão que orienta suas ações rumo ao futuro e representa a motivação proposta do empreendimento. Significa que, com um objetivo em comum, o que a empresa e os funcionários podem fazer para alcançar a “Visão” de longo prazo – que, organizacionalmente, representa todo o esforço interno para estarem de acordo com o que almejam futuramente – é trabalhar em coerência com a expectativa definida.

A “Visão” da *Wine&Cheese Box* é:

“Experiência ter uma caixa com lazer e sofisticação”

Já os valores, são considerados pelos administradores os princípios obrigatórios do profissional que atua em benefício da empresa. Contribui para a orientação das decisões e condução das operações em todos os relacionamentos da empresa. Do atendimento ao cliente ao contrato de um fornecedor, os valores servem para orientar o comportamento dos agentes correlacionados – aqueles que integram de alguma forma algum processo responsável pela organização.

Os “Valores” da *Wine&Cheese Box* são:

“Comprometimento, Agilidade e Efetividade”

10.6. Parcerias

Parcerias são essenciais para alcançar certo nível de segurança gerencial. Os parceiros são pessoas ou empresas que mantêm relação próxima com as atividades operacionais e estratégicas da empresa. No caso deste empreendimento, os parceiros são os fornecedores e distribuidores dos itens importados, responsáveis por nacionalizar os itens e revender para a

Wine&Cheese Box. A relação de parceria com os distribuidores é benéfica para ambas as empresas: por ter cláusulas contratuais negociadas com condições especiais, é possível assegurar menores valores de compra à medida que o volume de aquisições aumenta.

Outra parceria estratégica é a de divulgação entre canais midiáticos regionais e redes sociais que tem alcance também regional. São exemplos: canais de televisão, podcasts, influenciadores digitais, matérias em revistas especializadas e de estilo de vida sofisticado que circula pela região de Ribeirão Preto/SP.

10.7. Plano de Marketing

O Sebrae ® traz para o espectro do empreendedor a necessidade de acompanhamento contínuo das principais variáveis do mercado, comportamento que facilita o desenvolvimento tanto de estratégias emergenciais quanto as de longo prazo. Pesquisas de mercado são responsáveis por determinar o foco, produto, preço, alcance e desempenho frente os serviços e produtos substitutos.

Kotler e Keller (2012) atribui as informações abstraídas do mercado como a força motriz do plano de marketing, servindo como instrumento para a empresa visualizar sua evolução rumo ao objetivo através de ações mercadológicas.

10.7.1. Proposta e propaganda

A *Wine&Cheese Box* compreende que a marca deve representar os atributos que oferecem através de seus serviços para proporcionar as impressões corretas aos clientes, logo, há o alinhamento da propaganda, atendimento e oferta de serviços, evitando qualquer falha de interpretação da proposta.

Quando o usuário aceita investir no serviço, a intenção é que a mensagem seja lida pelo assinante como um investimento, logo, há a expectativa de retorno. O retorno proposto é a sofisticação dos rótulos e do prazer de receber em casa itens que você não comprou previamente.

As duas mensagens secundárias visitam a ausência de tempo disponível para relaxar: Oferecer um jantar especial que pudera surgir, ou se adequar ao hábito de ter uma, duas ou três noites de vinhos e queijos por mês. A propaganda principal então é investir o dinheiro

para uma eventualidade ou por um novo hábito, conversando, portanto, com os usuários que não vão se programar a ter em casa itens para eventos sociais ou pessoais – é necessário que o produto chegue até o assinante sem solicitar, trata-se de uma assinatura.

10.7.2. Identidade visual

A marca trás elementos em comum com o que é oferecido, têm a cor vinho para fazer o consumidor lembrar do vinho, e a imagem de fundo já adianta o que é fornecido – a bebida, o queijo e oleaginosas.



Figura 3: Identidade visual da Wine&Cheese Box

Fonte: Elaborado pelo autor

10.7.3. Praça

O caminho percorrido desde a produção do produto até seu consumo – no caso dos serviços, desde sua elaboração até a entrega – é denominado por Kotler e Armstrong (2007) como a praça. É definida como ação coletiva das entidades independentes e envolvidas no processo de entrega do produto/serviço.

10.7.4. Preço

O preço é definido por Las Casas (2006) como medida de valor normalmente negociada em recurso pecuniário (moeda) instituída como forma de troca entre o produto/serviço entregue pela empresa e o cliente. O preço é elaborado através de uma metodologia de contabilidade de custos aliada à pesquisa de marketing com a intenção de

precificar algo – considerando demanda, produtos substitutos, concorrentes, renda média regional etc.

Kotler (1998) indica como fatores de uma política de preços: preço objetivo, projeção da demanda, análise e estimativa de custos, preços e oferta, método para determinar o preço e seleção do preço. Com a intenção de seguir a proposta de Kotler (1998), a diretoria escolheu três tipos de serviços para elaborar uma política de preços – alcançando a margem de R\$ 83,90 para todos os três tipos de caixa:

1. “*The Box I*” (A Caixa 1):

A caixa conta com seis itens no total: 1 vinho, 1 queijo, 2 oleaginosas, 1 pacote de torradas e 1 pote de geleia – precificado em R\$ 179,90 com frete incluso para a região de Ribeirão Preto. A variedade dos rótulos e itens oferecidos na caixa respondem por 50% do custo total do serviço. Os custos são na importância de R\$ 96,00 conforme tabela 2, trazendo a margem de R\$ 83,90:

ITEM	VALOR
FRETE	R\$ 4,00
VINHO	R\$ 43,00
QUEIJO	R\$ 16,00
OLEAGINOSAS	R\$ 16,00
TORRADA	R\$ 4,00
GELEIA	R\$ 12,00
CAIXA E EMBALAGEM	R\$ 1,00
TOTAL	R\$ 96,00

Tabela 2: Custos de aquisição de produtos para montar a *The box I*

Fonte: Elaborado pelo autor

“*The Box II*” (A Caixa 2):

A caixa também conta com seis itens no total: 1 vinho, 1 queijo, 2 oleaginosas, 1 pacote de torradas e 1 pote de geleia – precificado em R\$ 229,90 com frete incluso para a região de Ribeirão Preto. A variedade dos rótulos e itens oferecidos na caixa respondem por

63% do custo total do serviço. Os custos são na importância de R\$ 146,00 conforme tabela 3:

ITEM	VALOR
FRETE	R\$ 4,00
VINHO	R\$ 59,00
QUEIJO	R\$ 24,00
OLEAGINOSAS	R\$ 24,00
TORRADA	R\$ 4,00
GELEIA	R\$ 18,00
CAIXA E EMBALAGEM	R\$ 1,00
TOTAL	R\$ 146,00

Tabela 3: Custos de aquisição de produtos para montar a *The box II*

Fonte: Elaborado pelo autor

“*The Box III*” (A Caixa 3):

A caixa também conta com seis itens no total: 1 vinho, 1 queijo, 2 oleaginosas, 1 pacote de torradas e 1 pote de geleia – precificado em R\$ 279,90 com frete incluso para a região de Ribeirão Preto. A variedade dos rótulos e itens oferecidos na caixa respondem por 70% do custo total do serviço. Os custos são na importância de R\$ 196,00 conforme tabela 4:

ITEM	VALOR
FRETE	R\$ 4,00
VINHO	R\$ 99,00
QUEIJO	R\$ 32,00
OLEAGINOSAS	R\$ 32,00
TORRADA	R\$ 4,00
GELEIA	R\$ 24,00
CAIXA E EMBALAGEM	R\$ 1,00
TOTAL	R\$ 196,00

Tabela 4: Custos de aquisição de produtos para montar a *The box III*

Fonte: Elaborado pelo autor

11. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E VIABILIDADE ECONÔMICA

O empreendimento por si só tem a necessidade de ser sustentável economicamente para que as operações possam seguir e o negócio crescer. Desta forma, o planejamento financeiro serve para sustentar o negócio de acordo com os resultados operacionais e de investimento. Construir um plano financeiro permite alocar recursos de acordo com a realidade da empresa, mensurar a disponibilidade de caixa, oportunidades de investimento, mapear riscos e decidir pelo reinvestimento – mirando na geração de riqueza.

Para gerar riqueza, é preciso considerar o dinheiro no tempo e, para isso, apura-se o Valor Presente Líquido (VPL) e o fluxo de caixa descontado (FCD) – metodologia que mensura a taxa de desconto para trazer o resultado à valor presente, traduzindo na perpetuidade. Para chegar à taxa de desconto, é necessário utilizar a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que, neste caso em que o investimento é inteiramente financiado por recursos próprios, pode-se aplicar a Taxa Selic, que em julho de 2022 é de 13,75%.

Outras duas equações que norteiam o resultado do investimento é a Taxa Interna de Retorno (TIR), representada pelo quanto é o retorno do projeto e o tempo necessário para o retorno do investimento “Payback”.

11.1. Investimento

Investimentos são quantias destinadas à aquisição de ativos operacionais – que estejam aplicados na estrutura da empresa para o início das atividades. Entram na lista a aquisição de terrenos, edificações, equipamentos e maquinários. Na tabela abaixo, os investimentos para a implantação do negócio para a aquisição de equipamentos, móveis e utensílios para o desempenho das atividades.

ITEM	QUANTIDADE	PREÇO
CADEIRAS	25	R\$ 600,00
COMPUTADORES	11	R\$ 3.000,00
GELADEIRAS	3	R\$ 3.000,00

LOUÇAS	2	R\$	250,00
MESAS	13	R\$	500,00
TOTAL	54	R\$	64.000,00

Tabela 5: Investimento da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o início das atividades da W&C, é necessário o desembolso de quantias denominadas custos irre recuperáveis – podendo aqui ser empregado como investimento inicial – que são para a contratação de serviços para direcionar e auxiliar na penetração da marca na população, como pesquisas de mercado, domínio de site e impulsionamento inicial das redes sociais, conforme tabela 6.

ITEM	QUANTIDADE	PREÇO
PESQUISAS DE MERCADO	2	R\$ 15.000,00
DOMÍNIO DE SITE	1	R\$ 300,00
MÍDIAS SOCIAIS	4	R\$ 250,00
ASSESSORIA DE CONTEÚDO	1	R\$ 1.700,00
TOTAL	8	R\$ 33.000,00

Tabela 6: Investimento para o início das atividades da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

11.2. Custos

Os custos são quantias destinadas às atividades que estejam relacionadas à atividade fim da empresa, na produção de bens ou na prestação do serviço. Significa que o que está relacionado à entrega das caixas pela assinatura, é classificado como custo.

De forma prática, os custos são aplicados como diretos ou indiretos e podem oscilar durante os períodos, então também podem ser classificados como fixo e variável. O tipo de serviço prestado não incorre em custos fixos e/ou variáveis, já que não há nenhum

procedimento ou processo de beneficiamento de matéria prima ou de confecção do produto e do serviço. Há apenas o custo indireto no processo de adquirir os produtos e revende-los.

O custo indireto está ligado ao desempenho das operações, mas diferente dos diretos, é difícil de mensurar frente à proporção dos custos para compor exatamente o serviço que está sendo feito. A quantia do custo indireto é aplicada de forma diluída na contabilidade. A tabela 7 representa os custos indiretos.

DESCRIÇÃO	PREÇO
ALMOXARIFADO	R\$ 250,00
ALUGUEL	R\$ 6.500,00
MATERIAL DE LIMPEZA	R\$ 150,00
ENERGIA	R\$ 1.250,00
ÁGUA	R\$ 250,00
PRÓ-LABORE	R\$ 5.000,00
SISTEMA ERP	R\$ 2.000,00
SEGURO	R\$ 600,00
TOTAL	R\$ 16.000,00

Tabela 7: Custos indiretos mensais da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

O custo direto é aquele que pode ser calculado de acordo com a produção e prestação do serviço de uma empresa. Simplesmente, o que foi utilizado para produzir um produto ou oferecer um serviço é entendido como direto, como matéria-prima e mão de obra. O único custo direto da W&C é firmado em contrato com a empresa de fretes que terceiriza motoristas que se beneficiam por rotas de estudos logísticos em que a rota mais eficiente é sugerida para o entregador.

Desta forma, sendo condição principal deste contrato, há a garantia de entrega das caixas pela empresa à um custo de R\$ 1,00 por caixa além do frete R\$ 4,00 incluso no custo de venda – que é repassado para cada motorista. Na tabela 8, o custo variável da W&C, os custos de serviços prestados:

ITEM	CSP 2023		CSP 2024		CSP 2025		CSP 2026		CSP 2027
THE BOX I	R\$	3.979,28	R\$	6.650,86	R\$	9.839,14	R\$	14.555,80	R\$ 21.533,53
THE BOX II	R\$	2.387,57	R\$	3.990,52	R\$	5.903,48	R\$	8.733,48	R\$ 12.920,12
THE BOX III	R\$	795,86	R\$	1.330,17	R\$	1.967,83	R\$	2.911,16	R\$ 4.306,71
TOTAL	R\$	7.162,71	R\$	11.971,55	R\$	17.710,45	R\$	26.200,44	R\$ 38.760,35

Tabela 8: Custos fixos: Custo de Serviços Prestados (CSP) da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

11.3. Despesas

Despesas são caracterizadas como quantias utilizadas de forma direta ou indiretamente para a obtenção de receita sem o vínculo de origem aos produtos ou serviços ofertados pela empresa. São exemplos de despesas que não estão necessariamente ligados à produção: Folha de pagamento, despesas bancárias, contratos de aluguel, serviços para a administração e etc.

Também de natureza periódica, as despesas podem ser fixas ou variáveis. No caso das despesas fixas, as saídas são previstas e conhecidas – essas são as que não sofrem variação em função das vendas, são oscilam. Em contrapartida, as despesas variáveis sofrem oscilações em função das vendas.

A W&C possui contratos de telefonia e franquia de internet, de tarifas bancárias, de prestação de serviços de impulsionamento digital e compras para escritório, além de possuir todos os funcionários registrados. Desta forma, não há despesas variáveis. A seguir, as despesas da W&C:

DESCRIÇÃO	PREÇO	
ADVOGADO	R\$	1.300,00
CONTABILIDADE	R\$	1.500,00
DESPESAS BANCÁRIAS	R\$	100,00
DIVERSOS	R\$	700,00
EMAIL	R\$	135,00
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$	50.313,47
INTERNET	R\$	300,00

TELEFONE	R\$	300,00
TOTAL	R\$	54.648,47

Tabela 9: Despesas mensais da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

11.4. Projeção de Vendas

Foi tomado para a projeção de vendas o alcance das mídias sociais da marca no início do projeto e, a partir do número estipulado pelo investimento, foi assumido que teríamos retorno em assinaturas de 5% do público atingido em 5 anos. O investimento inicial de prospecção ativa pelo departamento de marketing é de um alcance de 60 mil pessoas que estão na faixa de remuneração dentre 5 e 10 salários mínimos em Ribeirão Preto. Essa estratificação foi resultado da pesquisa de mercado.

Deste modo, foi tomado para crescimento da empresa através da projeção de vendas um aumento de 5% nas assinaturas por mês de todas as caixas no primeiro ano e 2,5% de crescimento por mês nos 4 anos seguintes – totalizando algo em torno de 3 mil assinaturas.

É prudente considerar um cenário que não surpreenda o resultado de caixa da empresa, logo, na intenção de prever um cenário realista, a escolha arbitrária pelas taxas de crescimento também contempla a possibilidade de menos assinaturas que o previsto, indo até aproximadamente 20% a menos do estipulado, totalizando em 2518 assinaturas em 5 anos – representado na tabela 10.

VENDAS	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
THE BOX I	250	263	276	289	304	319	335	352	369	388	407	428
THE BOX II	150	158	165	174	182	191	201	211	222	233	244	257
THE BOX III	50	53	55	58	61	64	67	70	74	78	81	86
TOTAL	450	473	496	521	547	574	603	633	665	698	733	770

VENDAS	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
THE BOX I	438	449	460	472	484	496	508	521	534	547	561	575
THE BOX II	263	270	276	283	290	298	305	313	320	328	337	345
THE BOX III	88	90	92	94	97	99	102	104	107	109	112	115
TOTAL	789	809	829	850	871	893	915	938	961	985	1010	1035

VENDAS	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
THE BOX I	589	604	619	635	651	667	684	701	718	736	755	773
THE BOX II	354	362	372	381	390	400	410	420	431	442	453	464
THE BOX III	118	121	124	127	130	133	137	140	144	147	151	155
TOTAL	1061	1087	1115	1143	1171	1200	1230	1261	1293	1325	1358	1392

VENDAS	jan/26	fev/26	mar/26	abr/26	mai/26	jun/26	jul/26	ago/26	set/26	out/26	nov/26	dez/26
THE BOX I	793	813	833	854	875	897	919	942	966	990	1015	1040
THE BOX II	476	488	500	512	525	538	552	565	580	594	609	624
THE BOX III	159	163	167	171	175	179	184	188	193	198	203	208
TOTAL	1427	1463	1499	1537	1575	1614	1655	1696	1739	1782	1827	1872

VENDAS	jan/27	fev/27	mar/27	abr/27	mai/27	jun/27	jul/27	ago/27	set/27	out/27	nov/27	dez/27
THE BOX I	1066	1093	1120	1148	1177	1206	1236	1267	1299	1331	1365	1399
THE BOX II	640	656	672	689	706	724	742	760	779	799	819	839
THE BOX III	213	219	224	230	235	241	247	253	260	266	273	280
TOTAL	1919	1967	2016	2067	2118	2171	2225	2281	2338	2397	2456	2518

Tabela 10: Projeção de Vendas da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

11.5. Projeção de Resultado Operacional

A receita operacional traduz o valor econômico entre a previsão de receita de vendas e os gastos de despesas e custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, imposto de renda, amortização e depreciação do exercício – sendo a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) a ferramenta adequada (ASSAF NETO, 2014). Também é possível verificar através da DRE o lucro ou prejuízo, apurando receitas e despesas através do regime de competência.

A DRE para os 5 anos da W&C está representada na tabela 11.

ANO	2023	2024	2025	2026	2027
RECEITA THE BOX I	715872,77	1087718,31	1544175,39	2076744,22	2940066,98
RECEITA THE BOX II	548902,11	834018,14	1170450,79	1574126,19	2205270,85
RECEITA THE BOX III	214801,62	326375,96	455202,41	612196,64	852751,79

(=) RECEITA BRUTA	1479576,50	2248112,41	3169828,59	4263067,05	5998089,63
(-) IMPOSTOS (Aliquota, COFINS, PIS, ISS)	266397,75	474216,83	761709,81	1278920,12	1799426,89
(=) RECEITA LÍQUIDA)	1213178,75	1773895,58	2408118,78	2984146,94	4198662,74
(-) INVESTIMENTO	97000,00	17738,96	24081,19	29841,47	41986,63
(-) CSP E CSV	608113,82	984448,10	1320518,93	1768141,27	2152687,40
(=) LUCRO BRUTO	508064,93	771708,52	1063518,67	1186164,19	2003988,71
(-) DESPESAS	847781,63	874910,65	901157,97	925489,23	948626,46
(=) EBITDA	-339716,71	-103202,12	162360,70	260674,96	1055362,25
(-) AMORTIZAÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DEPRECIAÇÃO	9650,00	1625,00	294,50	55,85	10,87
(=) LAIR	-349366,71	-104827,12	162066,20	260619,11	1055351,38
(-) IRPJ E CSLL	0,00	0,00	1977,21	4795,39	40736,56
(=) RESULTADO	-349366,71	-104827,12	160088,99	255823,72	1014614,82

Tabela 11: DRE da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

É compreendido através da DRE que o resultado operacional da W&C aumentou significativamente a partir do terceiro ano, com um crescimento acima de 50%. Conforme a manutenção na taxa de aumento nas assinaturas com os anos seguintes, a apuração do resultado também foi proporcionalmente igual.

Para conferir maior veracidade em termos financeiros e econômicos, foi aplicado a taxa de correção monetária de acordo com o último boletim do mercado de julho de 2022 em que a atualização da inflação é projetada para 3,2% em 2024, 3% para 2025, 2,7% para 2026 e 2,5% para 2027.

11.6. Geração Operacional de Caixa

Diferente da DRE que apura o resultado operacional do projeto, o conceito de geração operacional de caixa considera o valor financeiro pela Demonstração de Fluxos de Caixa, sendo possível analisar a forma como foi feita a alocação de recursos de caixa além de

diferenciar da natureza de atividades, entre operacionais, de investimento e financiamento (ASSAF NETO, 2014)

ANO	0	1	2	3	4	5
(=) LUCRO LÍQUIDO	0,00	-349366,71	-104827,12	160088,99	255823,72	1014614,82
(+) AMORTIZAÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) DEPRECIAÇÃO	64000,00	9650,00	1625,00	294,50	55,85	10,87
(-) CAPITAL DE GIRO	360000,00	110000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) FCO	-296000,00	-449716,71	-103202,12	160383,49	255879,57	1014625,68
(-) FCI	97000,00	17738,96	24081,19	29841,47	41986,63	0,00
(=) FCL	-393000,00	-467455,66	-127283,31	130542,02	213892,94	1014625,68
(=) FCD	-393000,00	-410950,03	-98371,36	88694,38	127758,80	532781,12

Tabela 12: Fluxo de Caixa Descontado da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 12 traz o resultado da geração de caixa da empresa, que é negativa logo no primeiro ano e se estende ao terceiro. Vê-se também que o investimento inicial é totalizado pela implementação da empresa e a partir do segundo ano, obedece a um critério arbitrário pelo empreendedor de destinar 1% da receita líquida para capacitação dos gerentes. Não houve amortização pela ausência de empréstimos.

A W&C opera com o pagamento da assinatura antes de entregar a caixa, logo, o recebimento é anterior à entrega, sendo estratégia para evitar eventuais inadimplências pelos clientes e possibilitando o pagamento dos fornecedores antes de concluir o serviço. Significa que o prazo médio de pagamento de fornecedores é equivalente ao prazo médio de recebimento.

Quanto ao Capital de Giro, é visto como a quantia necessária para suportar as atividades e compromissos financeiros enquanto não há o recebimento pelo cliente. É uma atividade de planejamento financeiro necessária para não haver atrasos na liquidação com as obrigações consoante com o risco de exposição externa, como instabilidades do cenário econômico (ASSAF NETO, 2014). Para a W&C, foi necessário destinar para o

funcionamento harmônico da empresa a quantia de 360 mil no primeiro ano e 110 mil no segundo – as obrigações foram superiores aos recebimentos.

Para sustentar e gerar valor para a empresa, é imprescindível que a empresa tenha capital de giro e, a métrica que sinaliza a quantia para “girar” o negócio é a Necessidade de Capital de Giro (NCG). Esta métrica, segundo Fleuriet (2003), a NCG considera o nível de atividade do negócio, a natureza – considerando o saldo das contas cíclicas (ciclo financeiro, por exemplo) e o nível de atividade em função das vendas.

Contudo, para realizar o pagamento de todas as obrigações financeiras no primeiro ano, é necessário desembolsar 1,104 milhão de reais e, pela projeção de vendas, a receita de vendas sustentaria os compromissos apenas no início do último trimestre, logo, foi calculado a quantia necessária para liquidar as obrigações até o resultado ser positivo, exposto no anexo – constando uma defasagem de aproximadamente 455 mil reais até outubro e, por critério arbitrário do empreendedor, foi destinado 15 mil reais a mais para o capital de giro no ano inicial.

Uma característica da NCG é que, se o prazo de recebimento for maior ou igual ao prazo de pagamento de fornecedores, a NCG não precisa ser considerada, é zero. Significa que a empresa suporta as obrigações sem financiamento. Diferente da W&C, empresas que oferecem pagamentos a prazo, devem considerar a NCG para que as contas sejam pagas, ou seja, são empresas financiadas – pagam antes de receber. Será necessário capital de giro para os 2 primeiros anos.

Quanto a apuração dos fluxos de caixa operacional, de investimento e financeiro, é possível chegar ao Fluxo de Caixa Livre, possibilitando calcular o Fluxo de Caixa Descontado, resultado em que é feita a análise se o negócio é viável e quanto custou, atribuindo ao cálculo o custo de capital.

A apuração da taxa de desconto para chegar ao valor presente do empreendimento é realizado por meio do Custo Médio Ponderado de Capital, ou WACC (Wealth Average Cost of Capital), onde se aplica as proporções aplicáveis ao investimento de capital próprio e capital de terceiros. No caso da W&C, não há presença de capital de terceiros, apenas de capital do proprietário.

Neste cenário, é utilizado para o FCD a TMA que é normalmente aplicada em análises de investimento, representada ao nível da Taxa Selic, de 13,75% em julho de 2022. Aplicada a taxa, é extraído o Valor Presente Líquido do negócio (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o *Payback*, conforme Tabela 13.

VPL	R\$ 372.035,01
TIR	8,5%
Payback	1,00

Tabela 13: VPL, TIR e *Payback* da W&C

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizando Assaf Neto (2014), o VPL é calculado pela diferença dos benefícios líquidos de caixa previstos para cada período de duração da empreitada e o desembolso de caixa. É extraído pelo FCD após a aplicação da TMA o valor de 372 mil de reais, superando o desembolso inicial de 333 mil, sinalizando a viabilidade do negócio.

A TIR representada pela taxa em que é abstraída pela remuneração em valores do que o projeto disponibiliza (ASSAF NETO, 2014), define o retorno do projeto e está em 8,5%, significando retorno conservador para o mesmo período de 5 anos, utilizando a Selic em 13,75% como remuneração de capital próprio, por exemplo – a taxa mais alta dos últimos anos.

A análise feita em cima da TIR e da TMA é para relacionar a decisão em investir e a possível geração de riqueza. Segundo Harzer et al., uma vez assumida a TMA e obtida a TIR, deve-se verificar a atração econômica se o retorno do projeto é superior à taxa mínima de atratividade. Neste empreendimento, a TIR é superior à TMA, logo, o empreendimento é atrativo.

Por fim, o Payback determina em quanto tempo o projeto de investimento é recuperado a partir dos fluxos de caixa Assaf Neto (2014). Foi compreendido a partir da simulação que o projeto é recuperado em 1 ano de atividade.

12. CONCLUSÃO

A W&C é um empreendimento em que une a natureza de pagamento por assinatura – creditado automaticamente no cartão do indivíduo – com a prestação de serviço de entrega de caixas com vinhos, queijos e itens alimentícios. A cidade escolhida para o empreendimento é Ribeirão Preto/SP em virtude da alta concentração de renda disponível para o consumo.

O cenário competitivo está dividido entre duas marcas já consolidadas no mercado e que atende todo o país. Com foco na cidade de Ribeirão Preto, se torna competitivo por ter a distribuição centralizada e barata, que atende por contrato de agentes logísticos ao mesmo tempo em que o combo com itens alimentícios, além do vinho, se faz um diferencial.

O setor de serviços em Ribeirão Preto está em voga também pela grande circulação de pessoas e pelo elevado PIB per capita. É de conhecimento que o poder de barganha da W&C não é expressivo, mas o nicho escolhido tem o perfil de adquirir serviços além do básico e primordial.

O projeto de assinatura de entrega de caixas com vinhos, queijos e aperitivos com a intenção de economizar tempo e ter todo mês uma entrega a esperar gerou riqueza para o cenário de 5 anos e remunerou acima da taxa padrão do mercado. A pesquisa com a população sinalizou adesão para o público alvo – que possui renda o suficiente para adquirir um pacote de entrega.

É um investimento realizado inteiramente com capital próprio e com investimento inicial de 393 mil reais gerou em menos de 5 anos o suficiente para cobrir todo o investimento. Com o VPL de 372 mil apurados em um regime de 5 anos comparado com a SELIC e projeções de vendas partindo de 450 por mês para quintuplicar em 5 anos gerou 8,5% de Taxa Interna de Retorno – provando sua viabilidade.

13. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. (7ª ed.). São Paulo: Atlas. 2014.
- BUENO, André da Silva. **A arte da guerra: os treze capítulos originais / Sun Tzu; adaptação e tradução de André da Silva Bueno**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2013.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. Revista de Administração Contemporânea, v.1, n. 3, set/dez, 1997.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentações e aplicações**, Elsevier, 2004.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO – CNC. **As micro e pequenas empresas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2000. 56 p. COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS E COMÉRCIO. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estudos e Pesquisas Informação Econômica número 1: As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. 1. ed. rev. Rio de Janeiro: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2003. 104 p. v. 1. ISBN 85-240-3668-0.
- DATASEBRAE. **PIB. 2019**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/pib/#crescendo>.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016. 18 p. v. XV. ISBN 978-85-970-0393-2.
- FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEIRELLES, Dimária Silva e. O conceito de serviço: The concept of service. Brazilian Journal of Political Economy, v. 26, n. 1, 10 abr. 2006. ISSN 1809-4538. <https://doi.org/10.1590/S0101-31572006000100007>, p. 119-136.
- PORTER, Michael. E. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora Campus, 1991. ISBN 13: 9788570013378.
- SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. 1. ed. rev. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada(Ipea), 2012. 232 p. v. 1. ISBN 978-85-7811-152-6.
- SEBRAE. **Estudo de mercado: Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das->

empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26%20%20%20Ace
sso:16/08/2018

14. ANEXOS

CARGO	SALÁRIO BRUTO	13° (8,33%)	FÉRIAS (1/3)	TOTAL	FGTS (8%)	FGTS 13° (0,67%)	FGTS FÉRIAS (2,67%)	FGTS MULTA (4,32%)	INSS (20%)	VR	VT	TOTAL
ASSISTENTE	2561,89	213,41	71,13	2846,42	227,71	0,15	1,90	9,84	1186,49	312,00	330,00	4914,52
ASSISTENTE	2561,89	213,41	71,13	2846,42	227,71	0,15	1,90	9,84	1186,49	312,00	330,00	4914,52
ASSISTENTE	2561,89	213,41	71,13	2846,42	227,71	0,15	1,90	9,84	1186,49	312,00	330,00	4914,52
GERENTE	4099,02	341,45	113,80	4554,28	364,34	0,24	3,04	15,74	1898,38	530,40	330,00	7696,43
GERENTE	4099,02	341,45	113,80	4554,28	364,34	0,24	3,04	15,74	1898,38	530,40	330,00	7696,43
GERENTE	4099,02	341,45	113,80	4554,28	364,34	0,24	3,04	15,74	1898,38	530,40	329,00	7695,43
DIRETOR	6968,34	580,46	193,47	7742,27	619,38	0,41	5,17	26,76	3227,25	530,40	330,00	12481,64
TOTAL	26951,08	2245,03	748,27	29944,37	2395,55	1,60	19,98	103,49	12481,87	3057,60	2309,00	50313,47

Anexo 1: Folha de pagamento

2023

PREVISAO DE VENDAS BOX I	250	263	276	289	304	319	335	352	369	388	407	428
PREVISAO DE VENDAS BOX II	150	158	165	174	182	191	201	211	222	233	244	257
PREVISAO DE VENDAS BOX III	50	53	55	58	61	64	67	70	74	78	81	86

ANO	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
MARGEM THE BOX I	20975	22024	23125	24281	25495	26770	28109	29514	30990	32539	34166	35874
MARGEM THE BOX II	12585	13214	13875	14569	15297	16062	16865	17708	18594	19523	20500	21525
MARGEM THE BOX III	4195	4405	4625	4856	5099	5354	5622	5903	6198	6508	6833	7175
(=) TOTAL	37755	39643	41625	43706	45891	48186	50595	53125	55781	58570	61499	64574
(-) SAÍDAS	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648
(=) TOTAL	-32893	-31006	-29024	-26942	-24757	-22462	-20053	-17523	-14867	-12078	-9150	-6075

2024

PREVISAO DE VENDAS BOX I	438	449	460	472	484	496	508	521	534	547	561	575
PREVISAO DE VENDAS BOX II	263	270	276	283	290	298	305	313	320	328	337	345
PREVISAO DE VENDAS BOX III	88	90	92	94	97	99	102	104	107	109	112	115

ANO	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
MARGEM THE BOX I	37948	38897	39869	40866	41887	42935	44008	45108	46236	47392	48577	49791
MARGEM THE BOX II	22769	23338	23921	24519	25132	25761	26405	27065	27742	28435	29146	29875
MARGEM THE BOX III	7590	7779	7974	8173	8377	8587	8802	9022	9247	9478	9715	9958
(=) TOTAL	68306	70014	71764	73558	75397	77282	79214	81195	83225	85305	87438	89624
(-) SAÍDAS	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648
(=) TOTAL	-2342	-635	1116	2910	4749	6634	8566	10546	12576	14657	16789	18975

2025

PREVISAO DE VENDAS BOX I	589	604	619	635	651	667	684	701	718	736	755	773
PREVISAO DE VENDAS BOX II	354	362	372	381	390	400	410	420	431	442	453	464
PREVISAO DE VENDAS BOX III	118	121	124	127	130	133	137	140	144	147	151	155

ANO	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
MARGEM THE BOX I	50937	52210	53515	54853	56225	57630	59071	60548	62062	63613	65203	66834
MARGEM THE BOX II	30562	31326	32109	32912	33735	34578	35443	36329	37237	38168	39122	40100
MARGEM THE BOX III	10187	10442	10703	10971	11245	11526	11814	12110	12412	12723	13041	13367
(=) TOTAL	91686	93978	96328	98736	101204	103735	106328	108986	111711	114504	117366	120300
(-) SAÍDAS	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648
(=) TOTAL	21038	23330	25679	28088	30556	33086	35679	38338	41062	43855	46718	49652

2026

PREVISAO DE VENDAS BOX I	793	813	833	854	875	897	919	942	966	990	1015	1040
PREVISAO DE VENDAS BOX II	476	488	500	512	525	538	552	565	580	594	609	624
PREVISAO DE VENDAS BOX III	159	163	167	171	175	179	184	188	193	198	203	208

ANO	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
MARGEM THE BOX I	68305	70012	71763	73557	75396	77281	79213	81193	83223	85303	87436	89622
MARGEM THE BOX II	40983	42007	43058	44134	45237	46368	47528	48716	49934	51182	52462	53773
MARGEM THE BOX III	13661	14002	14353	14711	15079	15456	15843	16239	16645	17061	17487	17924
(=) TOTAL	122949	126022	129173	132402	135712	139105	142583	146147	149801	153546	157385	161319
(-) SAÍDAS	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648
(=) TOTAL	52300	55374	58524	61754	65064	68457	71934	75499	79153	82898	86736	90671

2027

PREVISAO DE VENDAS BOX I	1051	1061	1072	1082	1093	1104	1115	1126	1138	1149	1160	1172
PREVISAO DE VENDAS BOX II	630	637	643	649	656	662	669	676	683	689	696	703
PREVISAO DE VENDAS BOX III	210	212	214	216	219	221	223	225	228	230	232	234

ANO	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
MARGEM THE BOX I	90342	91245	92158	93079	94010	94950	95900	96859	97827	98805	99794	100791
MARGEM THE BOX II	54205	54747	55295	55848	56406	56970	57540	58115	58696	59283	59876	60475
MARGEM THE BOX III	18068	18249	18432	18616	18802	18990	19180	19372	19565	19761	19959	20158
(=) TOTAL	162615	164241	165884	167543	169218	170910	172619	174346	176089	177850	179628	181425
(-) SAÍDAS	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648	70648
(=) TOTAL	91967	93593	95235	96894	98570	100262	101971	103697	105440	107201	108980	110776

Anexo 2: Margem de receita por período considerando a correção monetária