



JOSÉ RICARDO TOBIAS

PLANO DE NEGÓCIOS ‘TRAMARIA’

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de Negócios ‘Tramaria’**, elaborado por JOSÉ RICARDO TOBIAS aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 09 de Março de 2017

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno JOSÉ RICARDO TOBIAS, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 2/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE CURITIBA, no período de 01/03/2015 a 09/03/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Plano de Negócios 'Tramaria'**, é autêntico e original.

Curitiba, 09 de Março de 2017

JOSÉ RICARDO TOBIAS

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – 5 Forças de Porter.....	12
FIGURA 2 - Distribuição da população de Curitiba em função do perfil de renda.....	14
FIGURA 3 - Distribuição da população de Curitiba em por sexo e idade.....	15
FIGURA 4 - Business Model Canvas TRAMARIA.....	18
FIGURA 5 - Cadeia de Valor TRAMARIA.....	19
FIGURA 6 - Interesse pelo termo “cachepot” no Brasil (Google Trends).....	20
FIGURA 7 - Fase atual do ciclo de vida do produto “cachepot”.....	20

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	6
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	7
3. ANÁLISE DE MERCADO	11
4. OFERTA DA EMPRESA	18
5. PLANO OPERACIONAL	23
6. PLANO FINANCEIRO	26
7. CONCLUSÃO	38

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Tramaria é uma empresa familiar, fruto do amor de mãe e filha pela decoração e pelo design. Mãe artesã e filha arquiteta pretendem reforçar o conceito de sustentabilidade ambiental e de negócios, com um quê de arte e beleza, através de suas peças de decoração em tecido.

O projeto é dividido em três partes cronologicamente separadas: o primeiro ano é responsável por introduzir a marca no mercado, com toda produção sendo de responsabilidade de uma das sócias. Com o crescimento da base de clientes e a marca mais próxima através de ferramentas de divulgação e website, o plano de vendas é arrojado mas bastante factível em função do potencial do mercado: crescimento de 100% ao ano de faturamento e rentabilidade crescente através de maior eficiência na produção.

Como se trata de produção 100% à mão e artesanal, os investimentos são bastante baixos, e provenientes de fundos familiares. A taxa mínima de atratividade de 20% anuais, conjugada com os planos de venda, faturamento e investimento, garantem um VPL bastante interessante de R\$ 62.000 ao longo dos três anos aqui planejados.

Altamente viável, o projeto será colocado em prática nos próximos meses na cidade de Curitiba, com potencial de ganhar o país em função da forma de comercialização e modelo de negócios.

2. A Empresa – Descrição Geral

2.1 A SOLUÇÃO ENCONTRADA

A Tramaria traz ao cliente através de seus produtos, de seu modelo de negócio e de sua relação com clientes e fornecedores uma disrupção no mercado de artesanato e decoração: design sustentável e acessível ao público.

Atualmente, existem opções de peças de decoração em tecido com um forte apelo de design, mas que não aliam os conceitos sustentáveis e/ou não são acessíveis ao público geral – em função dos preços praticados ou mesmo dos canais de venda empregados.

A solução encontrada foi ofertar peças de decoração e artesanato multifuncionais e design, em malha 100% reciclada, via redes sociais: principalmente Instagram e Facebook. Toda a produção é artesanal e local – todas as peças são produzidas à mão, por artesãs da região de Curitiba.

2.2 IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO

A Tramaria é uma sociedade limitada controlado por duas sócias igualitárias, com aporte equivalente de capital.

Por tratar-se de uma micro empresa familiar, atualmente a sede e escritório da empresa localizam-se na residência das sócias – que são mãe e filha. Com os planos de expansão, pretende-se transferir o estoque e atelier produtivo a um barracão convenientemente localizado na região de Curitiba.

A definição da Tramaria é uma fornecedora de peças design de decoração em tricô e crochê, sustentáveis, de forma simples e acessível – desmitificando a equação “design + sustentável = preços exorbitantes”.

2.3 VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS E VALORES

2.3.1 Visão

Ser uma referência em design, inovação e sustentabilidade no mercado de decoração e artesanato.

2.3.2 Missão

A missão da Tramaria, grife inovadora de produtos de decoração, é proporcionar uma experiência de decoração 100% sustentável do início ao fim da sua cadeia, fabricando produtos design, de alta qualidade, com materiais adequados e de forma acessível a seus clientes.

Preocupada em proporcionar felicidade através de suas peças de crochê e tricô, a Tramaria está sempre em contato direto com seus clientes e fornecedores, trabalhando com dedicação e amor para ajudar a construir um mundo baseado em relações mais sustentáveis e duradouras.

A Tramaria acredita que pequenas ações geram grandes revoluções, e leva uma pequena possibilidade de grande revolução em cada uma das peças únicas, 100% feitas à mão, entregues a seus clientes, amigos e parceiros.

2.3.3 Objetivos

Aumentar em 300% o faturamento atual da empresa (2016) até o fim do ano 2018;

Tornar-se referência de inovação e sustentabilidade no ramo de decoração em tecido;

Diversificar canais de venda;

Ampliar e diversificar portfolio de produtos.

2.3.4 Valores

Amor

Sustentabilidade

Criatividade, Inovação e Design

Respeito

2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS

A linha guia da construção das vantagens competitivas da Tramaria baseia-se na estratégica genérica da diferenciação, como dita Porter.

Os pilares da diferenciação são baseados nos Valores e na Missão da empresa: seus produtos são concebidos carregam consigo em todas as etapas da cadeia:

- 1) forte apelo ambiental;
- 2) novo conceito de design em decoração;
- 3) tratamento personalizado a clientes e fornecedores.

2.5 TECNOLOGIA

Os produtos Tramaria são feitos 100% à mão, e toda sua concepção é artesanal. O conteúdo tecnológico e inovador restringe-se ao desenho das peças e aos canais de venda e formas de relacionamento que são primordialmente digitais, e baseados em tecnologias de redes sociais.

2.6 MARCA

O nome da marca surgiu da busca pelo termo que demonstrasse o trabalho e também a vivência das sócias da empresa.

Tramaria representa não só as tramas de malhas, tecidos e barbantes mas também as tramas da vida, os toques particulares que as peças conferem ao ambiente dos clientes, e é uma conjunção de ART (em anagrama, invertido) com o nome MARIA, homenagem velada à figura feminina, tão forte e resolvida na sociedade atualmente.

TRAMARIA é uma marca registrada no INPE.

2.7 MERCADOS

A delimitação de atuação da Tramaria é o mercado de decoração de interiores.

2.8 FORNECEDORES

A Tramaria trabalha atualmente com uma lista restrita de fornecedores, em função da simplicidade do produto e do modelo de negócio:

- 1) Matéria-Prima: distribuidoras de malha, grandes armarinhos; fornecedores de etiquetas personalizadas;
- 2) Mão-de-obra;
- 3) Frete: Correios;
- 4) Serviços Financeiros: Bancos de varejo.

Novos fornecedores serão considerados ao longo da expansão do negócio.

2.9 CONSUMIDORES

Os clientes e consumidores da Tramaria são pessoas físicas e pessoas jurídicas.

Consumidores pessoas jurídicas usualmente utilizam os artigos para compor cenários de decoração em apresentações de novos produtos, ou em apartamento decorados – são clientes recorrentes, e associam os produtos da marca Tramaria a artigos-conceito.

Consumidores pessoas físicas são em sua grande maioria mulheres de 25 a 45 anos, interessadas por design e decoração, que usualmente adquirem os produtos para consumo próprio, para compor a decoração de seus ambientes, em suas casas ou escritórios.

3. Análise de Mercado

3.1 ANÁLISE SETORIAL

Segundo dados da Associação Brasileira de Designers de Interiores (ABD), estima-se que o mercado de decoração de interiores tenha crescido 500% entre 2004 e 2014, e o e-commerce, principal plataforma de vendas da Tramaria, foi grande responsável por esse crescimento. Em 2015, a plataforma Mercado Livre anunciou que, pelo quarto ano consecutivo, a categoria “Casa, Móveis e Decoração” foi a que mais cresceu em itens vendidos através do site.

3.1.2 Análise Cinco Forças de Porter

Para fins práticos, serão atribuídas notas de 1 a 5 para cada uma das cinco forças de Porter no diagrama abaixo, quão maior a nota, maior a força. As forças cujo módulo sejam maiores ou iguais a 3 terão um plano de ação específico para mitigação de risco e gerenciamento da ameaça no Plano Operacional.

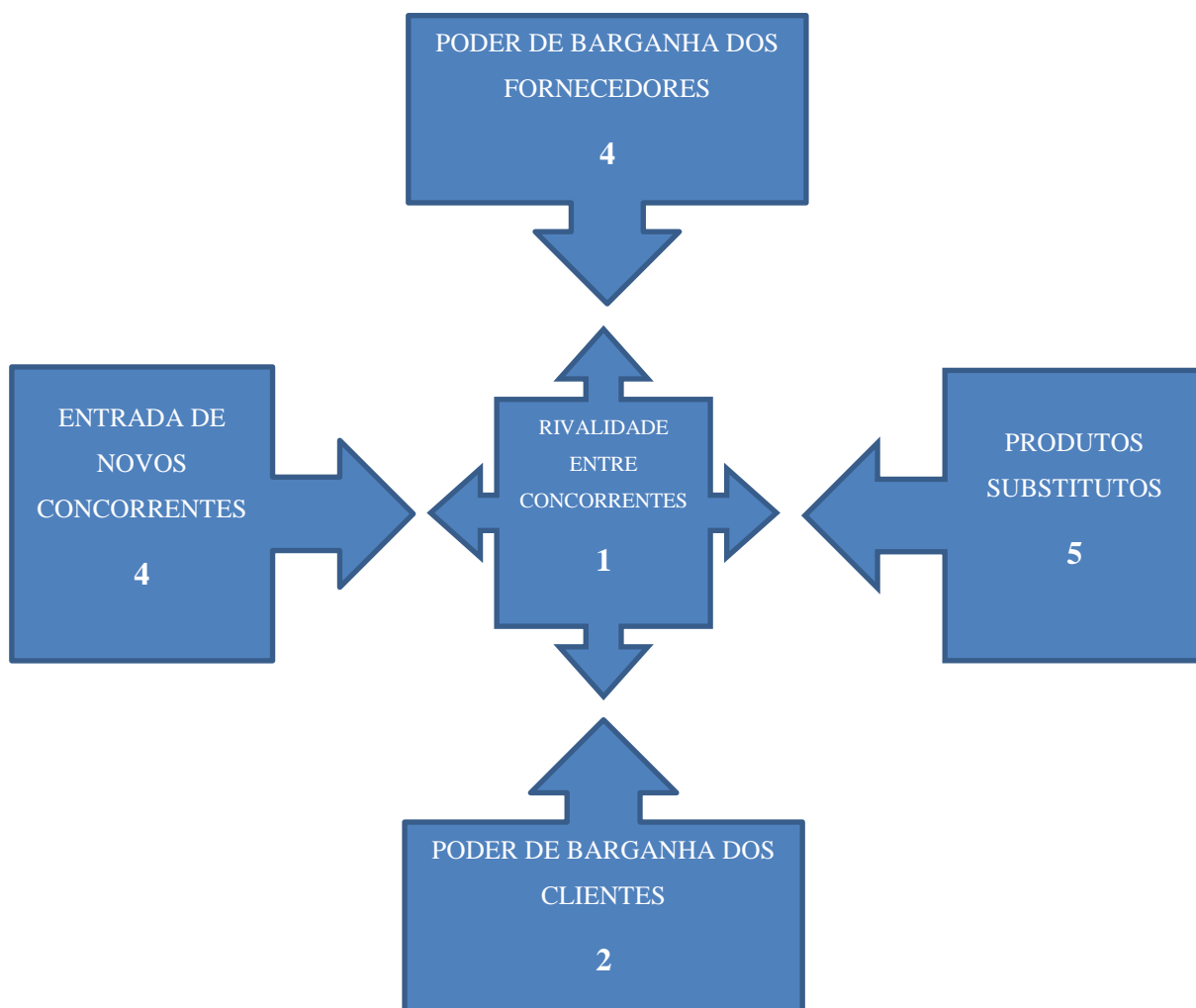


Figura 1: 5 Forças de Porter

a) Ameaça de entrada de novos concorrentes: 4

O mercado de decoração não é regulado, não existe nenhum tipo de certificação ou homologação obrigatória para os produtos nem para produtores. A mão-de-obra, no entanto, necessita de um mínimo de capacitação (trata-se de artesanato, peças feitas à mão), e os canais de venda e o mercado propriamente dito são bastante específicos – o que acaba dificultando a entrada de concorrentes que já não estejam inseridos no contexto de decoração.

b) Rivalidade entre concorrentes: 1

O segmento de artesanato, dentro do mercado de decoração, tende a ser mais cooperativo que competitivo. Há inúmeros eventos que acabam por associar os supostos

concorrentes participantes desse mercado, e, por usualmente tratarem-se de micro e pequenas empresas (ou mesmo empreendedores individuais), a associação é uma forma de ganhar força e lutar conjuntamente contra poder de barganha de fornecedores ou ameaça de substitutos.

Há atualmente algumas pequenas empresas já identificadas como concorrentes, com uma proposta de valor muito parecida à Tramaria, mas, como o mercado ainda é bastante inexplorado, acredita-se que a rivalidade entre concorrentes não componha uma força relevante do setor.

c) Poder de barganha dos clientes: 2

Há sempre uma maior dificuldade associada à comparação e ancoragem de níveis de preço em artigos de artesanato. Essa característica específica do modelo de negócio aliada à pequena presença de concorrentes diretos acaba limitando consideravelmente o poder de barganha do cliente.

d) Poder de barganha dos fornecedores: 4

O principal fornecedor da empresa é o fornecedor de matéria-prima, da malha utilizada para confeccionar as peças. Como a compra pode ser feita de duas maneiras distintas – diretamente com o fabricante, ou através de revendas ou armazinhos – há duas análises separadas a realizar:

d.1 – Direto com Fabricante

Fabricantes de malhas geralmente apresentam faturamento consideravelmente maior que o faturamento da Tramaria, e têm carteira de clientes e segmentos de negócio bastante diversificada – o que acaba por fortalecer o poder de barganha desse tipo de fornecedor, e enfraquecer a posição da empresa como compradora. Os lotes de matéria-prima a serem adquiridos diretamente com o fabricante por vezes não atingem o lote mínimo de fornecimento exigido pelo próprio fabricante;

d.2 – Via Revenda / Armazinho

Diferentemente do item anterior, revendas e armazinhos têm no consumidor final (varejo) sua principal fonte de faturamento – o que acaba por significar que, mesmo que as quantidades demandas pela empresa sejam consideráveis para o revendedor, a pulverização dos clientes dessa revenda/armazinho garante níveis médios de faturamento que independem dos pedidos colocados por um fabricante de artigos em malha.

Conclui-se que, portanto, em ambos os modelos de compra o poder maior de barganha encontra-se com os fornecedores.

e) Ameaça de produtos substitutos: 5

Itens de decoração não são itens essenciais. Usualmente são escolhidos em função do conceito ou ideia que passam e representam para o ambiente cujo projeto comporão. Em função dessa característica, são facilmente substituíveis por itens que representem o mesmo conceito, mas são concebidos de maneira distintas, advêm de outros mercados, utilizam matérias-primas distintas. Outro risco de “substituição” é a simples omissão de itens do portfólio da empresa no projeto de decoração.

3.2. ANÁLISE DA DEMANDA

O perfil do cliente típico da Tramaria é o da mulher, classe média e média alta, de 25 a 45 anos, com interesse em design e decoração, ativas em redes sociais e habituadas a compras pela internet.

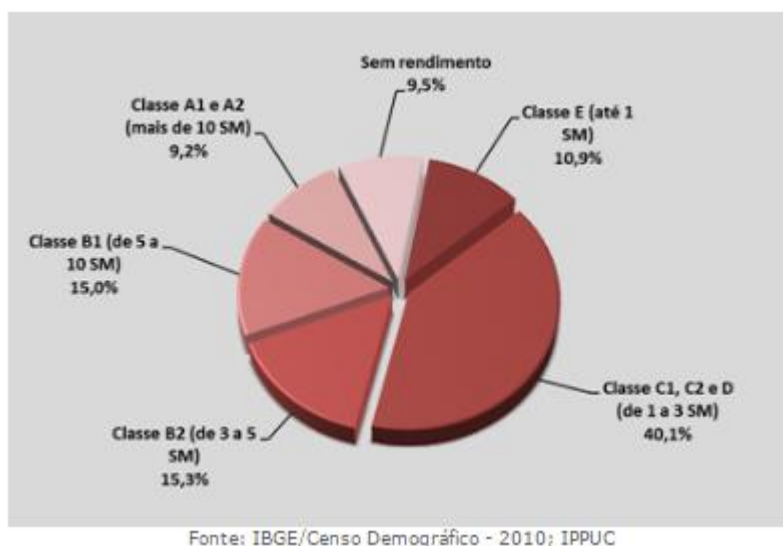


Figura 2: Distribuição da população de Curitiba em função do perfil de renda



Figura 3: Distribuição da população de Curitiba em por sexo e idade

Delimitando demograficamente o público alvo, baseado no Censo IBGE 2010, 17,4% da população total de Curitiba é composta por mulheres entre 25 e 45 anos. Sobrepondo essa distribuição à distribuição de renda, que apresenta 24,2% dos lares curitibanos estão situados nas faixas B1, A2 e A1, obtém-se um universo de aproximadamente 73 mil pessoas.

Estima-se que em torno de um quinto desse universo seja ativo em redes sociais, com hábitos de compra online e com interesse em decoração simultaneamente. A amostragem de, portanto, aproximadamente 15 mil pessoas é o público alvo, nicho da oferta da Tramaria dentro de Curitiba. Para fins de simplificação de análise, neste estudo consideramos apenas clientes pessoas físicas e habitantes de Curitiba, mas a atuação é irrestrita no território nacional, e pessoas jurídicas também fazem parte da base de clientes da empresa, mesmo que de maneira bem menos expressiva.

Como os produtos são duráveis, a fidelização do cliente torna-se um pouco mais difícil, e raramente o consumidor compra peças iguais ou análogas para a sua própria casa em um curto espaço de tempo. Clientes fieis acabam por comprar novamente para presentear.

Os principais produtos atualmente no portfólio da empresa são cachepots (ou cachepôs), e a oferta melhor recebida pelo mercado é o mix chamado “KIT TRAMARIA”, composto de quatro cachepots, um MINI, um PP, um P e um M. Clientes compram para suas

casas em 70% dos casos o KIT, os 30% restantes são espalhados entre as configurações de cachepots. Usualmente compram para presente as configurações MINI, G e GG.

A tabela de preços segue conforme abaixo:

TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG
PREÇO LIQ REFERÊNCIA	R\$ 27,00	R\$ 40,00	R\$ 60,00	R\$ 109,90	R\$ 215,00	R\$ 459,90

Tabela 1: Tabela de Preços

Essa tabela é válida para itens de pronta entrega, que compõem um mix de estoque, mas itens customizados também fazem parte da oferta da empresa: em caso de cores diferentes da padrão, há um acréscimo de 15% no valor da peça até o tamanho M, e 10% para G e GG. Para tamanhos diferentes, o orçamento é individualizado.

O KIT com maior saída segue abaixo:

- KIT TRAMARIA: R\$ 200,00

Limitando-se à região de Curitiba, estima-se que dos 15 mil clientes alvo, em um cenário pessimista (desenvolvido em tópicos posteriores), aproximadamente 150 novos clientes demonstram interesse e efetuam a compra mensalmente, dividindo entre a Tramaria e sua concorrente. Com um share de 30% do mercado, a estimativa de faturamento mensal, sob estas condições, é de aproximadamente R\$ 10.000,00.

3.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A principal concorrente da Tramaria é uma empresa cujo nome não será divulgado, mas será basicamente identificada por Empresa SC. Além da Empresa SC, lojas de varejo de decoração, móveis e bricolagem também oferecem produtos alternativos, possíveis substitutos, que também podem ser analisados sob o prisma da concorrência.

A Empresa SC atua exatamente no nicho de peças de decoração em tricô e crochê, já está presente no mercado há dois anos, tem mais de 20000 seguidores em suas redes sociais, e um portfolio extenso de produtos, que não se limita apenas a artigos de decoração, mas também inclui itens de vestuário e acessórios. O modelo de negócio da Empresa SC é análogo à Tramaria, com vendas estritamente online. Sua oferta de valor também reside em peças artesanais, feitas 100% à mão, mas a bandeira da sustentabilidade não é levantada como driver pela concorrente.

Existem grandes varejistas que oferecem cachepots em diversos outros materiais, com uma gama extensa de fornecedores, produtos e processos. São produtos industrializados, normalmente importados de países asiáticos, mas que podem ser considerados ofertas concorrentes à do atual plano de negócio.

3.3.1 Empresa SC

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Forte presença em redes sociais	Diversificação em vestuário e acessórios
Há dois anos no mercado	Política de Pricing confusa
Grande portfolio em decoração em tecido	Má gestão de custos
Portal Web próprio	Poucas opções de forma de pagamento
Maior capacidade produtiva	Somente sob demanda
Atualmente maior Market Share	

Tabela 2: Análise Empresa SC

3.3.2 Empresas de Varejo em Decoração e Móveis

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Multiplacement: PDV's e Portais Web	Não possuem produtos exatamente equivalentes
Flexibilidade de formas de pagamento	Processo de compra impessoal
Grande variedade de opções – integração horizontal	Produtos não-personalizados
Estruturas administrativas, de marketing e financeira muito maiores	Produtos industrializados

Tabela 3: Análise Empresas Varejo

4. Oferta da Empresa

4.1. Business Model Canvas

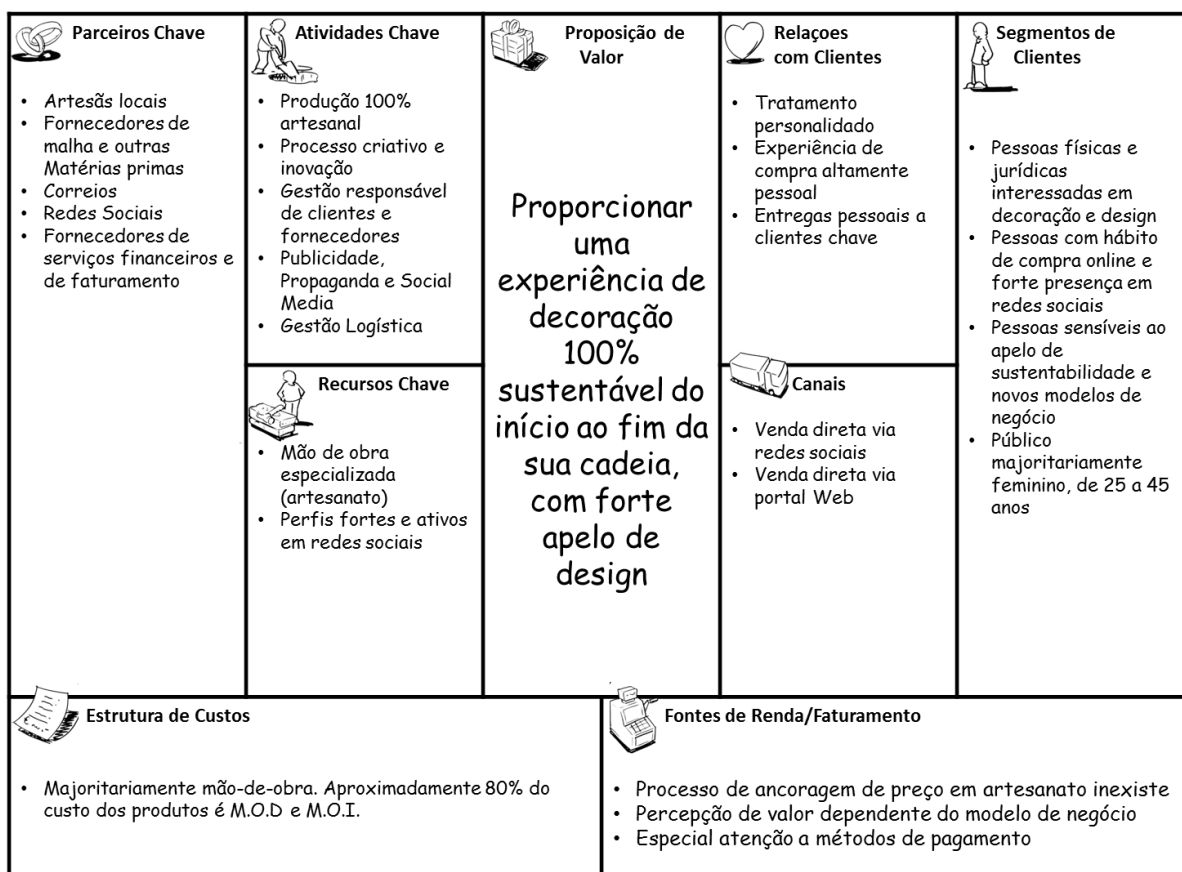


Figura 4: Business Model Canvas TRAMARIA

4.2. CADEIA DE VALOR



Figura 5: Cadeia de Valor TRAMARIA

4.3 P's DO MARKETING

4.3.1 Produto

O portfólio atual da Tramaria é composto por cachepots de crochê com fios de malha reciclada. São atualmente seis tamanhos e 4 opções de cores disponíveis a pronta entrega. Opções customizadas também são possíveis, mas com tabelas de preço distintas.

TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG
DIÂMETRO (cm)	10	12	15	20	30	35
ALTURA (cm)	8	10	12	16	20	45

Tabela 4: Tamanhos padrão

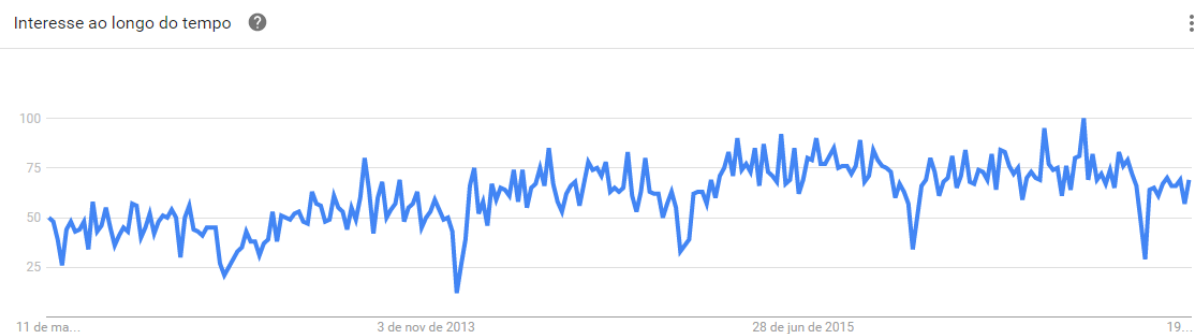


Figura 6: Interesse pelo termo “cachepot” no Brasil (Google Trends)

Pode-se perceber pela evolução do interesse no termo cachepot que seu ápice foi atingido recentemente, indicando provavelmente a entrada do produto em sua fase de “maturidade”, dentro de seu ciclo de vida.

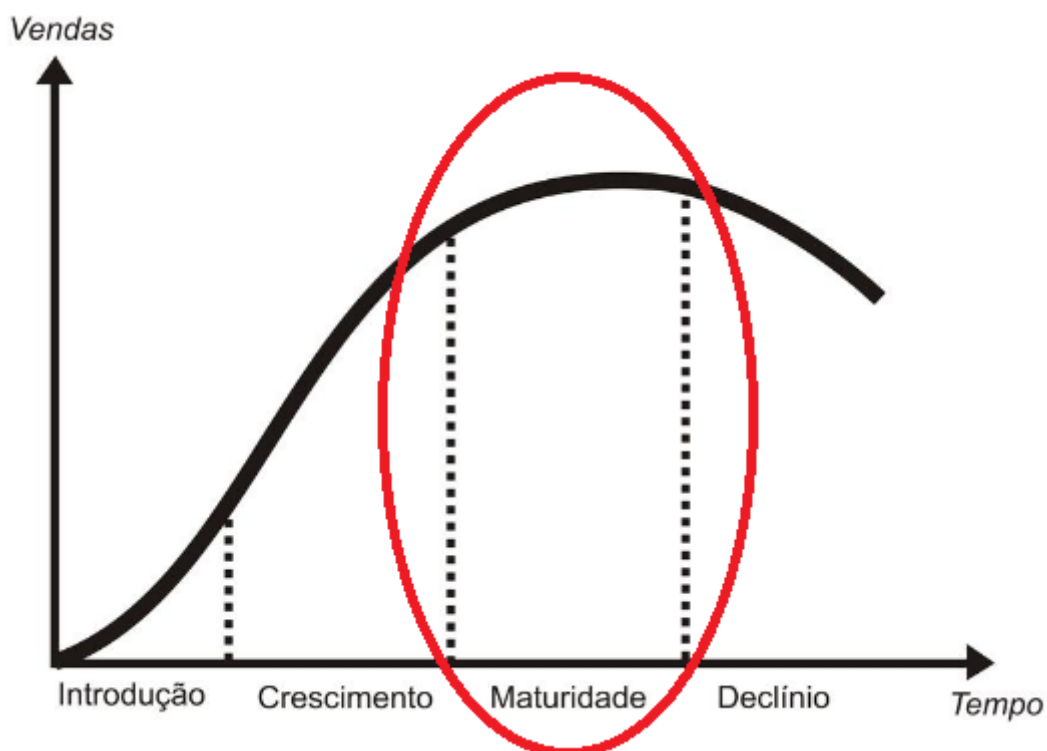


Figura 7: Fase atual do ciclo de vida do produto “cachepot”

Portanto, o portfolio de produtos será expandido em breve e contará com mais itens de decoração em malha.

4.3.2 Preço

A tabela de preços já fora apresentada em itens anteriores. Seguem as políticas que podem variar a tabela já apresentada:

- Itens considerados fora do padrão têm tabela diferenciada;
- A formação de KITS possibilita descontos progressivos;
- Não há política diferencial para pessoas jurídicas;
- Não há distinção entre formas de pagamento;
- Os preços sempre serão justos, e aderentes à percepção de valor do cliente.

A Empresa SC, principal concorrente, apresenta um método de pricing bastante confuso, o que acaba por dificultar a análise de posicionamento de preço entre as empresas: há apenas um item consideravelmente mais barato – o tamanho P – que não obedece a uma linearidade de custos com relação aos demais produtos da linha do concorrente. A política é manter-se dentro de uma margem de no máximo 15% (para baixo ou para cima) do concorrente já estabelecido no mercado.

4.3.3 Praça / Distribuição

O placement é atualmente realizado 100% online, através de redes sociais.

O próximo passo é criar um portal para e-commerce exclusivo da marca, e durante a evolução do negócio analisar a entrada em diferentes MarketPlaces.

Canais raramente utilizados, mas ainda assim efetivos e parte importante da estratégia da Tramaria é utilizar eventos e feiras específicos sobre decoração e artesanato para geração de novas parcerias e negócios. Há clientes pessoas físicas, jurídicas e revendedores físicos interessados.

O placement em lojas físicas ainda não faz parte do escopo do negócio, mas a análise será revisitada nos próximos meses.

4.3.4 Promoção / Publicidade

A promoção da marca e dos produtos é feita através de redes sociais, principalmente Facebook e Instagram, e de maneira orgânica. O próximo passo é utilizar a ferramenta paga

para advertisement do Facebook e estudar o retorno. Ferramentas como Google AdWords também fazem parte de planos de médio prazo.

A sazonalidade da promoção vai obedecer duas datas importantes para o mercado de presentes e decoração: Natal e Dia das Mães. Nessas épocas a presença da marca e dos produtos será aumentada.

4.4 ANÁLISE SWOT

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <p style="text-align: center;">Produção própria</p> <p style="text-align: center;">Sustentabilidade</p> <p style="text-align: center;">Verticalização</p> <p style="text-align: center;">Matéria-prima de baixo custo</p>	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <p style="text-align: center;">Produto facilmente substituível</p> <p style="text-align: center;">Canais de venda</p> <p style="text-align: center;">Portfólio limitado</p> <p style="text-align: center;">Elevados custos de mão-de-obra</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">Poucos concorrentes</p> <p style="text-align: center;">Mercado sensível a valor</p> <p style="text-align: center;">Tendência a valorizar negócios sustentáveis</p> <p style="text-align: center;">Mercado de decoração em alta</p>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p style="text-align: center;">Várias opções de produtos substitutos</p> <p style="text-align: center;">Concorrente já estabelecido</p>

Tabela 5: Análise SWOT

5. Plano Operacional

Em linha com a simplicidade do modelo de negócio da Tramaria, o plano operacional é bastante resumido e simples. Os principais pontos seguem identificados na sequência.

5.1 INFRA ESTRUTURA

Toda a produção, embalagem e estocagem de matéria-prima e produtos acabados são realizados atualmente na residência das sócias da empresa. É sabido que esse fator pode limitar a expansão da organização, tanto de seu portfólio, quanto produção e faturamento, e a médio prazo novas análises serão realizadas para basear a escolha de uma nova sede – um pequeno barracão a ser alugado.

Em função dos canais e modelo de negócio eleitos, a infra necessária para comercialização dos produtos é digital, e o espaço para armazenamento da plataforma de e-commerce e base de dados será virtual, utilizando o conceito de nuvem. Não haverá servidores físicos mantidos pela empresa.

5.2 LOGÍSTICA

A logística de entrega será realizada através do serviço dos Correios. A médio prazo, com o estabelecimento e crescimento da plataforma de e-commerce, novas parcerias logísticas serão estabelecidas estrategicamente com transportadoras menores e mais focadas em e-commerce.

A logística de entrada de matérias-primas será realizada pela própria empresa. Os volumes não são proibitivos e os principais fornecedores atendem como varejo.

5.3 FORNECEDORES

Os fornecedores da malha são fabricantes (compra direta) e revendas/armarinhos. A decisão de compra através do primeiro modelo ou do segundo depende da quantidade prevista de produção, dos lotes mínimos de fornecimento, condições de pagamento e preço. Haverá, no mínimo, dois fornecedores de cada modelo de compra distintos e homologados.

Para a etiqueta, os fornecedores são diretamente fabricantes de etiquetas personalizadas, e a decisão de quem será o fornecedor também se apoiará nos fatores acima.

5.4 RECURSOS HUMANOS

Atualmente, a empresa conta com as duas sócias como recursos humanos, mas está prevista para a primeira fase de expansão a terceirização da produção, para ampliação da capacidade produtiva e oferta de produtos. Uma artesã adicional passará a integrar o time de produção, e em um cenário otimista a curto prazo está prevista a terceirização de produção para outra pessoa adicional.

Administrativamente, a sócia responsável pelos aspectos não diretamente relacionados à produção crescerá sua participação nas atividades da empresa com a expansão do negócio. Atualmente atua somente dois dias por semana com as atividades da empresa.

5.6 CONTENÇÃO DE RISCOS

Com relação às forças que podem constituir riscos ou ameaças à empresa, os planos de mitigação seguem conforme abaixo:

- Novos Concorrentes:

Fortalecimento da marca e crescimento da base de seguidores em social media.

Como se trata de um mercado não-regulado, a forma de mitigar o impacto da entrada de novos concorrentes baseia-se em crescimento de Market Share, em tornar a marca Top of Mind e crescer constantemente em Share of Heart.

- Poder dos Fornecedores:

A escala dos fornecedores e o tamanho da carteira da Tramaria dentro desses fornecedores reduz as possibilidades de planos de mitigação do risco de estar à mercê do poder de barganha dos fornecedores de malha à simples homologação de diversos fornecedores tecnicamente equiparados e comercialmente próximos.

O ponto que torna esse plano simples factível é o fato de haver vários fornecedores com níveis análogos de qualidade no mercado.

- Produtos Substitutos:

O plano é baseado em comunicação e conjunto ao plano do primeiro risco identificado: trazer não só a marca Tramaria ao Top of Mind, mas também o conceito de design e decoração em tecido, e os valores da marca, sustentabilidade, ao Share of Mind e Heart do público consumidor.

A estratégia de comunicação refletirá não apenas o desejo de trazer o cliente mais próximo à Tramaria e a seus produtos, mas levar a inovação em design e as possibilidades de decoração em tecido mais próximas à realidade do cliente. Exemplos de cenários e projetos de decoração baseados nas peças, seus usos no dia-a-dia, e afins.

6. Plano Financeiro

6.1 CUSTOS

6.1.1 Cenário atual / pessimista

PREMISSAS:

- 4h de produção = 1 Kit Tramaria
- Unidade de Capacidade Produtiva = cm² (área de tecido em crochê)
- 1 h de produção = 720 unidades produção
- Capacidade mensal = 126720 cm²/mês
- Apenas uma pessoa na produção: sócia full-time
- Sócia administrativa: part time (2 dias / semana)

TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG
DIÂMETRO (cm)	10	12	15	20	30	35
ALTURA (cm)	8	10	12	16	20	45
UPs NECESSÁRIAS	329,87	490,09	742,20	1319,47	2591,81	5910,12

Tabela 6: UPs necessárias para cada produto

CUSTOS DIRETOS

CUSTOS DE MATÉRIA PRIMA

MATÉRIA PRIMA	CUSTO UNITÁRIO	RATEADO/U.P.
NOVELO MALHA	R\$ 15,00	R\$ 0,005
ETIQUETA	R\$ 2,65	-

CUSTO DE MÃO DE OBRA	UNITÁRIO	RATEADO/U.P.
CUSTO HH	R\$ 22,73	R\$ 0,032

CUSTOS INDIRETOS

	MENSAL	RATEADO/U.P.
MÃO DE OBRA INDIRETA	R\$ 2.500,00	R\$ 0,020
COMBUSTÍVEL	R\$ 500,00	R\$ 0,004
TELEFONE	R\$ 200,00	R\$ 0,002
TOTAL INDIRETO		
MENSAL	R\$ 3.200,00	R\$ 0,025

Tabela 7: Custos Diretos e Indiretos

CUSTOS TOTAIS UNITÁRIOS								
TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG		
ÁREA TECIDO		329,87	490,09	742,20	1319,47	2591,81	5910,12	
CUSTOS DIRETOS	R\$	14,712	R\$ 20,570	R\$ 29,789	R\$ 50,897	R\$ 97,421	R\$ 218,757	
MATÉRIA PRIMA	R\$	4,299	R\$ 5,100	R\$ 6,361	R\$ 9,247	R\$ 15,609	R\$ 32,201	
MALHA	R\$	1,649	R\$ 2,450	R\$ 3,711	R\$ 6,597	R\$ 12,959	R\$ 29,551	
ETIQUETA	R\$	2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	
MÃO DE OBRA	R\$	10,412	R\$ 15,470	R\$ 23,428	R\$ 41,650	R\$ 81,812	R\$ 186,557	
CUSTOS INDIRETOS	R\$	8,330	R\$ 12,376	R\$ 18,742	R\$ 33,320	R\$ 65,450	R\$ 149,245	
CUSTOS TOTAIS UNITÁRIOS	R\$	23,042	R\$ 32,946	R\$ 48,532	R\$ 84,217	R\$ 162,871	R\$ 368,003	

Tabela 8: Custos Totais unitários

MIX SUGERIDO		
MODELO	UNIDADES	CAPACIDADE OCUPADA
MINI	29	9566,15
PP	29	14212,57
P	29	21523,84
M	28	36945,13
G	8	20734,51
GG	4	23640,48
TOTAL	127	126622,7

Tabela 9: Mix Sugerido Cenário Atual

6.1.2 Cenário realista

PREMISSAS:

- 4h de produção = 1 Kit Tramaria
- Unidade de Capacidade Produtiva = cm² (área de tecido em crochê)
- 1 h de produção = 720 unidades produção
- Capacidade mensal = 253440 cm²/mês
- Duas pessoas na produção: sócia full-time + M.O. terceirizada (20% mais barata)
- Sócia administrativa: part time (4 dias / semana)

CUSTOS DIRETOS

CUSTOS DE MATÉRIA PRIMA

MATÉRIA PRIMA	CUSTO UNITÁRIO	RATEADO/U.P.
NOVELO MALHA	R\$ 15,00	R\$ 0,005
ETIQUETA	R\$ 2,65	-

CUSTO DE MÃO DE OBRA	UNITÁRIO	RATEADO/U.P.
CUSTO HH	R\$ 20,45	R\$ 0,028

CUSTOS INDIRETOS

	MENSAL	RATEADO/U.P.
MÃO DE OBRA INDIRETA	R\$ 4.000,00	R\$ 0,016
COMBUSTÍVEL	R\$ 500,00	R\$ 0,002
TELEFONE	R\$ 200,00	R\$ 0,001
TOTAL INDIRETO		
MENSAL	R\$ 4.700,00	R\$ 0,019

Tabela 10: Custos Diretos e Indiretos – Realista

CUSTOS TOTAIS UNITÁRIOS							
TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG	
ÁREA TECIDO	329,87	490,09	742,20	1319,47	2591,81	5910,12	
CUSTOS							
DIRETOS	R\$ 13,671	R\$ 19,023	R\$ 27,446	R\$ 46,732	R\$ 89,240	R\$100,102	
MATÉRIA PRIMA	R\$ 4,299	R\$ 5,100	R\$ 6,361	R\$ 9,247	R\$ 15,609	R\$ 32,201	
MALHA	R\$ 1,649	R\$ 2,450	R\$ 3,711	R\$ 6,597	R\$ 12,959	R\$ 29,551	
ETIQUETA	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	
MÃO DE OBRA	R\$ 9,371	R\$ 13,923	R\$ 21,085	R\$ 37,485	R\$ 73,631	R\$167,901	
CUSTOS							
INDIRETOS	R\$ 6,117	R\$ 9,089	R\$ 13,764	R\$ 24,469	R\$ 48,065	R\$109,602	
CUSTOS TOTAIS							
UNITÁRIOS	R\$ 19,788	R\$ 28,112	R\$ 41,210	R\$ 71,202	R\$ 137,305	R\$309,704	

Tabela 11: Custos Totais Unitários - Realista

MIX SUGERIDO		
MODELO	UNIDADES	CAP OCUPADA
MINI	58	19132,3
PP	58	28425,13
P	58	43047,67
M	56	73890,26
G	16	41469,02
GG	8	47280,97
TOTAL	254	253245,4

Tabela 12: Mix Sugerido - Realista

6.1.3 Cenário otimista

PREMISSAS:

- 4h de produção = 1 Kit Tramaria
- Unidade de Capacidade Produtiva = cm^2 (área de tecido em crochê)
- 1 h de produção = 720 unidades produção
- Capacidade mensal = $380160 \text{ cm}^2/\text{mês}$
- Produção: sócia full-time + 2 M.O. terceirizada (20% mais barata)
- Sócia administrativa: full time

CUSTOS DIRETOS

CUSTOS DE MATÉRIA PRIMA

MATÉRIA PRIMA	CUSTO UNITÁRIO	RATEADO/U.P.	
NOVELO MALHA	R\$ 15,00	R\$	0,005
ETIQUETA	R\$ 2,65	-	

CUSTO DE MÃO DE OBRA	UNITÁRIO	RATEADO/U.P.	
CUSTO HH	R\$ 19,70	R\$	0,027

CUSTOS INDIRETOS

	MENSAL	RATEADO/U.P.	
MÃO DE OBRA INDIRETA	R\$ 5.000,00	R\$	0,013
COMBUSTÍVEL	R\$ 500,00	R\$	0,001
TELEFONE	R\$ 200,00	R\$	0,001
TOTAL INDIRETO			
MENSAL	R\$ 5.700,00	R\$	0,015

Tabela 13: Custos Diretos e Indiretos – Otimista

CUSTOS TOTAIS UNITÁRIOS							
TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG	
ÁREA TECIDO	329,87	490,09	742,20	1319,47	2591,81	5910,12	
CUSTOS DIRETOS	R\$ 13,323	R\$ 18,508	R\$ 26,665	R\$ 45,344	R\$ 86,513	R\$ 193,883	
MATÉRIA PRIMA	R\$ 4,299	R\$ 5,100	R\$ 6,361	R\$ 9,247	R\$ 15,609	R\$ 32,201	
MALHA	R\$ 1,649	R\$ 2,450	R\$ 3,711	R\$ 6,597	R\$ 12,959	R\$ 29,551	
ETIQUETA	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	R\$ 2,650	
MÃO DE OBRA	R\$ 9,024	R\$ 13,407	R\$ 20,304	R\$ 36,097	R\$ 70,904	R\$ 161,683	
CUSTOS INDIRETOS	R\$ 4,946	R\$ 7,348	R\$ 11,128	R\$ 19,784	R\$ 38,861	R\$ 88,615	
CUSTOS TOTAIS UNITÁRIOS	R\$ 18,269	R\$ 25,856	R\$ 37,794	R\$ 65,128	R\$ 125,374	R\$ 282,498	

Tabela 14: Custos Totais Unitários - Otimista

MIX SUGERIDO

		CAP
MODELO	UNIDADES	OCUPADA
MINI	87	28698,45
PP	87	42637,7
P	87	64571,51
M	84	110835,4
G	24	62203,53
GG	12	70921,45
TOTAL	381	379868

Tabela 15: Mix Sugerido - Otimista

6.2 FATURAMENTO

6.2.1 Pricing

Para construção do pricing abaixo, foram aplicados markups sobre os custos do cenário pessimista, e uma estimativa de 10% de frete, apenas para fins de estimativas fiscais (o frete efetivamente não comporá o preço):

TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG
MARKUP	14,6%	17,7%	19,2%	23,4%	24,3%	20,0%
PREÇO LIQ						
REFERÊNCIA	R\$ 26,98	R\$ 40,01	R\$ 60,06	R\$ 109,94	R\$ 215,01	R\$ 460,00
PREÇO FRETE	R\$ 29,68	R\$ 44,01	R\$ 66,07	R\$ 120,94	R\$ 236,51	R\$ 506,00
PREÇO BRUTO	A VARIAR CONFORME CENÁRIO					

Tabela 16: Pricing

Seguem estimativas de Faturamento de acordo com os cenários. Todos consideram regime de tributação Simples Nacional:

FATURAMENTO CENÁRIO PESSIMISTA

* considerado faturamento < 180 kR\$ em 12 meses, e tabela COMÉRCIO

TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG
UNIDADES VENDIDAS	29	29	29	28	8	4
PREÇO UNITÁRIO LIQ	26,98	40,01	60,06	109,94	215,01	460,00
PREÇO UNITÁRIO FRETE	29,68	44,01	66,07	120,94	236,51	506,00
PREÇO UNITÁRIO BRUTO*	30,92	44,01	66,07	120,94	236,51	520,31
FATURAMENTO LIQ	R\$782,45	R\$1.160,22	R\$1.741,85	R\$3.078,43	R\$1.720,09	R\$1.840,01
FATURAMENTO BRUTO	R\$896,56	R\$1.276,25	R\$1.916,03	R\$3.386,28	R\$1.892,10	R\$2.081,25

FATURAMENTO CENÁRIO REALISTA

* considerado faturamento < 360 kR\$ em 12 meses, e tabela COMÉRCIO

TAMANHO	MINI	PP	P	M	G	GG
UNIDADES VENDIDAS	58	58	58	56	16	8
PREÇO UNITÁRIO LIQ	26,98	40,01	60,06	109,94	215,01	460,00
PREÇO UNITÁRIO FRETE	29,68	44,01	66,07	120,94	236,51	506,00
PREÇO UNITÁRIO BRUTO*	31,40	44,01	66,07	121,99	236,51	520,31
FATURAMENTO LIQ	R\$1.564,90	R\$2.320,45	R\$3.483,70	R\$6.156,87	R\$3.440,18	R\$3.680,03
FATURAMENTO BRUTO			R\$3.832,07	R\$6.831,30	R\$3.784,20	

MÊS 25: 10000 R\$: desenvolvimento de novos produtos e divulgação

MÊS 31: 10000 R\$: desenvolvimento de novos produtos e divulgação

Dessa forma, acredita-se que o plano de vendas abaixo será cumprido.

6.3.1 Plano de Vendas

- ANO 1:

FATURAMENTO LÍQUIDO: R\$ 110.000

RESULTADO OPERACIONAL: 10%

- ANO 2:

FATURAMENTO LÍQUIDO: R\$ 220.000

RESULTADO OPERACIONAL: 20%

- ANO 3:

FATURAMENTO LÍQUIDO: R\$ 330.000

RESULTADO OPERACIONAL: 25%

O aumento no faturamento será obtido através dos investimentos em divulgação e ferramentas tais qual o Website. O resultado operacional maior deve-se ao ganho de escala e melhora da eficiência operacional, diluição de custos fixos em função do maior faturamento, vendas em maior quantidade.

6.3.1 DRE Planejadas

São previstas as DRE's mensais abaixo, para os três cenários, e para cada cenário ainda uma segunda DRE também é prevista, caso descontos agressivos e muitas compras em kit sejam efetivadas:

DRE MENSAL - CENÁRIO ATUAL

FATURAMENTO BRUTO	R\$	11.828,51	114,6%
IMPOSTOS	-R\$	473,14	-4,6%
FRETE	-R\$	1.032,31	-10,0%
FATURAMENTO LÍQUIDO	R\$	10.323,07	100,0%
MATÉRIA-PRIMA	-R\$	969,66	-9,4%
MÃO DE OBRA DIRETA	-R\$	3.996,93	-38,7%
RESULTADO MARGINAL	R\$	5.356,47	51,9%
CUSTOS INDIRETOS	-R\$	3.197,54	-31,0%
EBIT	R\$	2.158,93	20,9%
CUSTOS FINANCEIROS	R\$	-	0,0%
LUCRO OPERACIONAL	R\$	2.158,93	20,9%

Tabela 18: DRE Mensal – Cenário Atual/Pessimista

DRE MENSAL - ATUAL c/ desconto

FATURAMENTO BRUTO	R\$	10.054,24	114,6%
IMPOSTOS	-R\$	402,17	-4,6%
FRETE	-R\$	877,46	-10,0%
FATURAMENTO LÍQUIDO	R\$	8.774,61	100,0%
MATÉRIA-PRIMA	-R\$	969,66	-11,1%
MÃO DE OBRA DIRETA	-R\$	3.996,93	-45,6%
RESULTADO MARGINAL	R\$	3.808,01	43,4%
CUSTOS INDIRETOS	-R\$	3.197,54	-36,4%
EBIT	R\$	610,47	7,0%
CUSTOS FINANCEIROS	R\$	-	0,0%
LUCRO OPERACIONAL	R\$	610,47	7,0%

Tabela 19: DRE Mensal – Cenário Atual/Pessimista com descontos

DRE MENSAL - CENÁRIO REALISTA

FATURAMENTO BRUTO	R\$	24.024,91	116,4%
IMPOSTOS	-R\$	1.314,16	-6,4%
FRETE	-R\$	2.064,61	-10,0%
FATURAMENTO LÍQUIDO	R\$	20.646,13	100,0%
MATÉRIA-PRIMA	-R\$	1.939,33	-9,4%
MÃO DE OBRA DIRETA	-R\$	7.194,47	-34,8%
RESULTADO MARGINAL	R\$	11.512,33	55,8%
CUSTOS INDIRETOS	-R\$	4.696,39	-22,7%
EBIT	R\$	6.815,94	33,0%
CUSTOS FINANCEIROS	R\$	-	0,0%
LUCRO OPERACIONAL	R\$	6.815,94	33,0%

Tabela 20: DRE Mensal – Cenário Realista

DRE MENSAL - REALISTA c/ desconto

FATURAMENTO BRUTO	R\$	20.421,17	116,4%
IMPOSTOS	-R\$	1.117,04	-6,4%
FRETE	-R\$	1.754,92	-10,0%
FATURAMENTO LÍQUIDO	R\$	17.549,21	100,0%
MATÉRIA-PRIMA	-R\$	1.939,33	-11,1%
MÃO DE OBRA DIRETA	-R\$	7.194,47	-41,0%
RESULTADO MARGINAL	R\$	8.415,41	48,0%
CUSTOS INDIRETOS	-R\$	4.696,39	-26,8%
EBIT	R\$	3.719,02	21,2%
CUSTOS FINANCEIROS	R\$	-	0,0%
LUCRO OPERACIONAL	R\$	3.719,02	21,2%

Tabela 21: DRE Mensal – Cenário Realista com descontos

DRE MENSAL - CENÁRIO OTIMISTA

FATURAMENTO BRUTO	R\$	36.567,32	118,1%
IMPOSTOS	-R\$	2.501,20	-8,1%
FRETE	-R\$	3.096,92	-10,0%
FATURAMENTO LÍQUIDO	R\$	30.969,20	100,0%
MATÉRIA-PRIMA	-R\$	2.908,99	-9,4%
MÃO DE OBRA DIRETA	-R\$	10.392,01	-33,6%
RESULTADO MARGINAL	R\$	17.668,19	57,1%
CUSTOS INDIRETOS	-R\$	5.695,62	-18,4%
EBIT	R\$	11.972,57	38,7%
CUSTOS FINANCEIROS	R\$	-	0,0%
LUCRO OPERACIONAL	R\$	11.972,57	38,7%

Tabela 22: DRE Mensal – Cenário Otimista

DRE MENSAL - OTIMISTA c/ desconto

FATURAMENTO BRUTO	R\$	31.082,22	118,1%
IMPOSTOS	-R\$	2.126,02	-8,1%
FRETE	-R\$	2.632,38	-10,0%
FATURAMENTO LÍQUIDO	R\$	26.323,82	100,0%
MATÉRIA-PRIMA	-R\$	2.908,99	-11,1%
MÃO DE OBRA DIRETA	-R\$	10.392,01	-39,5%
RESULTADO MARGINAL	R\$	13.022,81	49,5%
CUSTOS INDIRETOS	-R\$	5.695,62	-21,6%
EBIT	R\$	7.327,19	27,8%
CUSTOS FINANCEIROS	R\$	-	0,0%
LUCRO OPERACIONAL	R\$	7.327,19	27,8%

Tabela 23: DRE Mensal – Cenário Otimista com descontos

6.3.1 Fluxo de caixa descontado e VPL

O fluxo de caixa foi construído com o pior caso (com descontos) de resultado operacional, de acordo com o plano de vendas e de investimento:

FLUXO DE CAIXA DESCONTADO					
	INCOME		OUTCOME		VPL
MÊS 1	R\$	610,47	-R\$	2.500,00	-R\$ 1.889,53
MÊS 2	R\$	610,47	R\$	-	-R\$ 1.288,26
MÊS 3	R\$	610,47	R\$	-	-R\$ 696,06
MÊS 4	R\$	610,47	R\$	-	-R\$ 112,79
MÊS 5	R\$	610,47	R\$	-	R\$ 461,68
MÊS 6	R\$	610,47	-R\$	2.500,00	-R\$ 1.289,62
MÊS 7	R\$	610,47	R\$	-	-R\$ 732,34
MÊS 8	R\$	610,47	R\$	-	-R\$ 183,46
MÊS 9	R\$	610,47	R\$	-	R\$ 357,14
MÊS 10	R\$	610,47	R\$	-	R\$ 889,60
MÊS 11	R\$	610,47	R\$	-	R\$ 1.414,02
MÊS 12	R\$	610,47	R\$	-	R\$ 1.930,53
MÊS 13	R\$	3.719,02	-R\$	20.000,00	-R\$ 11.636,95
MÊS 14	R\$	3.719,02	R\$	-	-R\$ 8.584,49
MÊS 15	R\$	3.719,02	R\$	-	-R\$ 5.578,07
MÊS 16	R\$	3.719,02	R\$	-	-R\$ 2.616,97
MÊS 17	R\$	3.719,02	R\$	-	R\$ 299,47
MÊS 18	R\$	3.719,02	R\$	-	R\$ 3.171,94
MÊS 19	R\$	3.719,02	R\$	-	R\$ 6.001,10
MÊS 20	R\$	3.719,02	R\$	-	R\$ 8.787,60
MÊS 21	R\$	3.719,02	R\$	-	R\$ 11.532,08
MÊS 22	R\$	3.719,02	R\$	-	R\$ 14.235,18
MÊS 23	R\$	3.719,02	R\$	-	R\$ 16.897,51
MÊS 24	R\$	3.719,02	R\$	-	R\$ 19.519,71
MÊS 25	R\$	7.327,19	-R\$	10.000,00	R\$ 17.663,59
MÊS 26	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 22.675,19
MÊS 27	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 27.611,23
MÊS 28	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 32.472,83
MÊS 29	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 37.261,13
MÊS 30	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 41.977,23
MÊS 31	R\$	7.327,19	-R\$	10.000,00	R\$ 40.282,83
MÊS 32	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 44.857,78
MÊS 33	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 49.363,74
MÊS 34	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 53.801,76
MÊS 35	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 58.172,86
MÊS 36	R\$	7.327,19	R\$	-	R\$ 62.478,05

Tabela 24: Fluxo de caixa descontado e VPL

Com o fluxo de caixa descontado acima, nota-se que o VPL do projeto com a visibilidade de três anos, segundo o plano de vendas e o pior caso de faturamento e rentabilidade, descontado pela TMA de 20% a.a., é de aproximadamente R\$ 62.000.

7. Conclusão

Conclui-se, portanto, baseado nas premissas assumidas ao longo do plano de negócio, nos cenários gerados e nos resultados estimados, que o projeto é viável e deve ser imediatamente colocado em prática conforme o plano.