



FACULDADES INTEGRADAS DE PONTA PORÃ FIP/ MAGSUL

DIRCEU NOVAIS JUNIOR

**PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA
ABERTURA DE UMA FILIAL DA LOJA SAMIA CALÇADOS EM
AMAMBAI - MS**

**PONTA PORÃ-MS
2020**

DIRCEU NOVAIS JUNIOR

PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA
DE UMA FILIAL DA LOJA SAMIA CALÇADOS EM AMAMBAI - MS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração das Faculdades Integradas Fip/Magsul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Rafael Forest

PONTA PORÃ-MS
2020

Dirceu Novais Junior

**PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA
ABERTURA DE UMA FILIAL DA LOJA SAMIA CALÇADOS EM
AMAMBAI - MS**

Trabalho de conclusão de curso – TCC
apresentado à Banca Examinadora das
Faculdades Integradas Fip/Magsul, como
exigência parcial para obtenção do título
de Bacharel/Licenciado em Administração.
Orientador: Prof. Me. Rafael Forest.

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a): Prof. Me. Rafael Forest
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Prof. (a) Maria Edulfa Cardoso Pavão
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Ponta Porã, 08 de dezembro 2020

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 PROBLEMÁTICA | 12 |
| 3 OBJETIVOS | 13 |
| 3.1 OBJETIVO GERAL..... | 13 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 13 |
| 4 JUSTIFICATIVA | 14 |
| 5 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA | 15 |
| 5.1 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO | 15 |
| 5.2 PLANO DE NEGÓCIO | 16 |
| 5.3 SETOR CALÇADISTA E VAREJO | 19 |
| 5.3.1 O Poder do Mercado Feminino | 20 |
| 5.3.2 Ambiente Varejista | 21 |
| 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 23 |
| 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 23 |
| 6.2 COLETA DE DADOS | 24 |
| 6.3 OBJETO DE PESQUISA | 25 |
| 6.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS..... | 25 |
| 7 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM PLANO DE NEGÓCIO | 26 |
| 7.1 SUMÁRIO EXECUTIVO | 26 |
| 7.1.1 Diretrizes Estratégicas | 27 |
| 7.2 ANÁLISE DE MERCADO | 28 |
| 7.2.1 Estudo dos Clientes | 28 |
| 7.2.2 Estudo dos Concorrentes | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 7.2.3 Estudo dos Fornecedores..... | 33 |
| 7.3 PLANO DE MARKETING..... | 37 |
| 7.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços..... | 37 |
| 7.3.2 Preço..... | 38 |
| 7.3.3 Estratégias Promocionais..... | 39 |
| 7.3.4 Estrutura de Comercialização..... | 41 |
| 7.3.5 Localização do Negócio..... | 41 |
| 7.4 PLANO OPERACIONAL..... | 42 |
| 7.4.1 Leiaute..... | 42 |
| 7.4.2 Capacidade Produtiva/Comercial..... | 43 |
| 7.4.3 Processos Operacionais..... | 44 |
| 7.4.4 Necessidade de Pessoal..... | 45 |
| 7.5 PLANO FINANCEIRO..... | 47 |
| 7.5.1 Estimativa dos investimentos fixos..... | 47 |
| 7.5.2 Capital de Giro..... | 49 |
| 7.5.3 Investimentos Pré-operacionais..... | 52 |
| 7.5.4 Investimentos total (resumo)..... | 52 |
| 7.5.5 Estimativa de faturamento mensal da empresa..... | 53 |
| 7.5.6 Estimativa do custo unitário da matéria-prima, materiais diretos e terceirizações..... | 54 |
| 7.5.7 Estimativa dos custos de comercialização..... | 54 |
| 7.5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas | 55 |
| 7.5.9 Estimativa dos custos de mão de obra..... | 56 |
| 7.5.10 Estimativa do custo com depreciação..... | 56 |
| 7.5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais..... | 57 |
| 7.5.12 Demonstrativo de resultados..... | 57 |
| 7.5.13 Indicadores de Viabilidade..... | 58 |
| 7.5.13.1 Ponto de Equilíbrio..... | 58 |
| 7.5.13.2 Lucratividade..... | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 7.5.13.3 Rentabilidade | 59 |
| 7.5.13.4 Prazo de Retorno do Investimento | 59 |
| 8 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS..... | 61 |
| 9 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA | 63 |
| 9.1 ANÁLISE DA MATRIZ F.O.F.A | 63 |
| 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 65 |

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO COM POTENCIAIS CLIENTES

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FORNECEDORES

NOVAIS JUNIOR, Dirceu. **Plano de negócio: análise de viabilidade para abertura de uma filial da loja Samia Calçados em Amambai – MS**. 74 folhas. Trabalho de Conclusão de Graduação em Administração. – Faculdades Integradas de Ponta Porã, Ponta Porã 2020.

RESUMO

A ausência de planejamento é um aspecto determinante para o fechamento das empresas em seus primeiros anos de funcionamento. Com o intuito de minimizar os riscos de fechamento da empresa o plano de negócio se torna um dispositivo importante, pois idealiza os objetivos a serem atingidos no empreendimento além de especificar as etapas a serem seguidas na implementação do novo empreendimento. Nesta perspectiva, o propósito deste estudo é verificar a viabilidade da abertura de uma filial da Samia Calçados no município de Amambai – MS através da confecção de um plano de negócio. Quanto aos procedimentos metodológicos classifica-se como uma pesquisa descritiva, com predominância qualitativa, embora faça uso de etapas quantitativas. A fase de coleta de dados foi subsidiada por dados secundários e primários com a utilização de questionários e entrevistas para inteirar-se acerca das informações sobre concorrentes, fornecedores e perfil de consumidor. Desde a elaboração do plano de negócio foi possível planejar de forma assertiva as atividades que envolvem o empreendimento, bem como tudo que abrange as questões financeiras. Posteriormente, a análise do plano observou-se um cenário favorável a abertura do empreendimento, uma vez que os seus indicadores de viabilidade foram positivos.

Palavras chaves: Empreendedorismo, Viabilidade, Plano de Negócio, Setor Calçadista

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 01 – Logomarca | 41 |
| Figura 02 – Cartão de visita | 41 |
| Figura 03 – Modelo de Leiaute | 44 |
| Figura 04 – Fluxograma do Processo de Compra do Produto | 45 |
| Figura 05 – Fluxograma do Processo de Venda do Produto | 46 |
| Figura 06 – Ponto de Equilíbrio | 59 |
| Figura 07 – Lucratividade | 60 |
| Figura 08 – Rentabilidade | 60 |
| Figura 09 – Prazo de Retorno do Investimento | 61 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Preço pago, em média, por um par de calçados | 29 |
| Gráfico 2 – Frequência de compra de calçados | 29 |

LISTA DE QUADRO

| | |
|-------------------------------|----|
| Quadro 01 – Matriz SWOT | 64 |
|-------------------------------|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 01 – Idade | 28 |
| Tabela 02 – Renda Mensal | 28 |
| Tabela 03 – Formas de Pagamentos | 30 |
| Tabela 04 – Renda Mensal | 30 |
| Tabela 05 – Concorrentes Diretos..... | 31 |
| Tabela 06 – Fornecedores | 33 |
| Tabela 07 – Especificidades dos fornecedores | 35 |
| Tabela 08 – Estimativa de Investimentos Fixos | 49 |
| Tabela 09 – Estimativa de Estoque Inicial..... | 51 |
| Tabela 10 – Prazo Médio de Recebimento | 51 |
| Tabela 11 – Prazo Médio de Pagamento | 52 |
| Tabela 12 – Necessidade Líquida de Capital de Giro | 52 |
| Tabela 13 – Cálculo Caixa Mínimo..... | 53 |
| Tabela 14 – Cálculo Capital de Giro..... | 53 |
| Tabela 15 – Estimativa de Investimentos Pré-operacionais..... | 53 |
| Tabela 16 – Estimativa dos Investimentos Totais | 54 |
| Tabela 17 – Estimativa de Faturamento Mensal | 54 |
| Tabela 18 – Projeções de Receitas com Crescimentos em Determinados Períodos | 55 |
| Tabela 19 – Estimativa de Custos de Comercialização | 56 |
| Tabela 20 – Estimativa do Custo de Mercadoria Vendida (CMV) | 56 |
| Tabela 21 – Estimativa dos Custos de Mão de Obra Mensal..... | 57 |
| Tabela 22 – Estimativa dos Gastos com Depreciação | 57 |
| Tabela 23 – Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais | 58 |
| Tabela 24 – Demonstrativo de Resultados (DRE)..... | 59 |

1 INTRODUÇÃO

Empreender é uma atividade muito importante para a sociedade e para a economia mundial. A maioria das empresas surgiu de ideias colocadas em práticas, de forma sustentável e principalmente lucrativa, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado, alinhada com ferramentas para elaborar e gerenciar seus respectivos empreendimentos.

Nesse sentido, a confecção de um plano de negócio é de fundamental importância para auxiliar os empreendedores no desenvolvimento de suas ideias. A ideia empreendedora deve vir acompanhada de um planejamento prévio, afinal o empreendedor não pode só contar com a sorte e a intuição.

O plano faz parte da contabilidade gerencial, servindo como um instrumento de gestão, facilitando na tomada de decisões. Para Paulek (2017) o principal intuito desta ferramenta é planejar e desenvolver uma empresa verificando e mensurando os riscos deste empreendimento, inclusive se o mesmo possui viabilidade ou não, e também é um excelente meio do empreendedor conhecer melhor o seu negócio.

Contudo, ele também pode ser utilizado para auxiliar no crescimento ou inovação de um empreendimento já constituído, ou de uma empresa que busca a inovação. Neste contexto, este trabalho tem como finalidade a elaboração de um plano de negócios para a implantação de uma loja de calçados e acessórios, verificando sua viabilidade ou não para a efetivação da mesma.

Atualmente localizada no município de Ponta Porã, MS – Brasil, a empresa Samia Calçados foi fundada em 1982, a mesma atua no comércio varejista de calçados e artigos de viagem, e visualizou uma oportunidade de crescimento, a mesma sentiu necessidade de expansão de seus negócios no estado de Mato Grosso do Sul, especificamente na cidade de Amambai, situada a 90 km de Ponta Porã. O município possui uma população aferida no censo do IBGE (2019) de 39.396 habitantes.

2 PROBLEMÁTICA

Devido ao cenário econômico atual, a frequência de criação de novas empresas no Brasil é bastante grande. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, - SEBRAE (2014) os empreendedores criam seus próprios negócios por diferentes ensejos, como, a disponibilidade de oportunidade, necessidade, realização do tão esperado sonho, devido a exigência dos consumidores e fornecedores, e principalmente a tentativa de alavancar a renda propiciando uma melhor qualidade de vida.

Ensejos estes citados que podem atrapalhar na implantação de um novo empreendimento, e até mesmo a inexistência do planejamento. Isto pode ser comprovado baseado em dados do SEBRAE (2014), os quais apontam que 61% dos empreendedores não procuram auxílio na abertura do negócio, 55% não elaboram nem um planejamento, 50% não possuem em mente o lucro pretendido, 42% não possuem o conhecimento do ponto de equilíbrio, 38% não sabem quais são as necessidades do mercado, e 21% não identificaram seu público alvo.

Ainda para o SEBRAE (2016) a falta de planejamento prévio é uma das causas do encerramento de atividades das empresas, sendo que no Brasil esse índice para empresas com até 2 anos, constituídas até 2012, foi de 23,8%. Já para a região Centro-Oeste esse índice se mantém quase estático, 23%.

Para tanto, a importância do Plano de Negócio, subsequente ao planejamento é fundamental na criação de uma empresa, este projeto tem como objetivo desenvolver um Plano de Negócios para a implementação de uma loja de calçados e acessórios, na cidade de Amambai – MS, correlacionando as teorias administrativas com o planejamento, visando buscar o triunfo do empreendimento.

Diante dos fatos apresentados, esse trabalho tem como problema de pesquisa: De que forma a elaboração de um Plano de Negócio, auxilia na tomada de decisão em relação a viabilidade de abertura de uma loja de calçados na cidade de Amambai – MS?

3 OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios que identifique a viabilidade da abertura de uma filial de loja física de calçados e acessórios na cidade de Amambai - MS.

3.2. Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente de atuação da empresa.
- Descrever a Estrutura Organizacional e Legal.
- Definir o Plano Operacional.
- Elaborar o Plano de Marketing e definir estratégias.
- Desenvolver o Plano Financeiro, estimando o investimento total, capital de giro e indicadores de retorno do investimento.
- Elaborar uma previsão orçamentária com vistas e análise de viabilidade econômica/financeira.

4 JUSTIFICATIVA

Com os avanços tecnológicos e a modernização constante, principalmente neste século, criam-se diferentes desafios para as empresas se consolidarem firmes no mercado, com isso, não basta ter somente vontade e capital, grandes mudanças e inovações são necessárias. Pois, o mesmo está cada vez mais exigente, muito mais competitivo, as pessoas possuem uma gama de informações muito grande, dificultando a obtenção de sucesso em um empreendimento.

Com este mercado bastante acirrado, a exclusividade de criação de um ótimo planejamento e estratégias bem montadas favoreçam para o sucesso na abertura de uma empresa. Portanto, para fazer um investimento é de suma importância antever o que acontecerá, com o intuito de verificar a viabilidade do empreendimento.

Assim a escolha pela elaboração de um plano de negócios aconteceu em função de o acadêmico possuir em sua família, pessoas especializadas no ramo do comércio varejista, com larga experiência, conhecimento do assunto e que almejam a possibilidade de expansão de seus empreendimentos pelo estado do Mato Grosso do Sul.

Justifica-se a realização do plano de negócio, pois se entende que é uma forma de pensar no futuro da empresa que deseja se inserir no mercado e até mesmo, expandir-se, considerando o âmbito empresarial, social e acadêmico. Passa a ser uma vantagem competitiva, pois o plano de negócio reduz as incertezas e as chances de um empreendimento a dar errado, em comparação com empresas que não elaboram esse planejamento prévio.

Para o acadêmico na condição de formando do Curso de Administração, tornou-se de suma importância, a realização deste estudo, porque foi a oportunidade de colocar no papel todas as experiências e conhecimentos acadêmicos adquiridos e prever todas as situações futuras do novo empreendimento.

5 FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA

A fundamentação bibliográfica é a etapa que apresenta um breve conhecimento sobre o tema abordado, com o objetivo de fundamentá-lo nas teorias existentes, apresentando as diversas visões de autores a respeito do mesmo. Com isso, a seguir é apresentada uma revisão bibliográfica definindo empreendedorismo, plano de negócios, assim como sua estrutura e caracterizando o setor calçadista e varejo.

5.1 EMPREENDEDOR E O EMPREENDEDORISMO

Os segredos do empreendedorismo podem ser descobertos por qualquer cidadão e de qualquer idade. Criar um negócio e ser “patrão” de você mesmo, contudo, pode ser mais complicado do que se imagina. É preciso entender o mercado e manter-se atualizado, para que o negócio encontre possibilidades de crescimento.

O empreendedorismo é um conjunto de hábitos e comportamentos. A tempos atrás, imaginava-se que se nascia empreendedor, mas atualmente é notório que as características de um empresário de sucesso podem ser adquiridas com capacitação adequada.

Chiavenato (2004) denomina um empreendedor como aquele responsável por iniciar ou operar um empreendimento, realizando assim o desenvolvimento de um projeto social ou uma ideia, assumindo riscos e responsabilidade, sempre em busca de inovações.

O espírito empreendedor é um conjunto de características que proporcionam energia para a economia, alavanca os recursos, impulsiona os talentos e dinamiza as ideias. Ou seja, é ele quem prevê as oportunidades e age rapidamente, as aproveitando, antes que outros aventureiros os façam.

Para Dornelas (2008), o empreendedor é responsável por detectar uma oportunidade e de se capitalizar através dela, criando um negócio, com todos os riscos devidamente calculados. Alguns aspectos referentes aos empreendedores são corriqueiramente encontrados: 1) ter iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz; 2) utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente econômico onde vive; 3) aceitar assumir os riscos calculados e a possibilidade de insucesso.

Segundo Tachizawa e Faria (2002) o desenvolvimento mundial é proveniente de empreendedores que alcançam o sucesso por desenvolverem suas capacidades e superarem seus limites diariamente. Por isso Dolabela (2010) afirma que: “Pode-se dizer que os empreendedores podem ser divididos em 2 tipos: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que possuem uma noção interna para o sucesso” (Dolabela, 2010, p. 44).

A economia globalizada abre cada vez mais oportunidades para novos empreendimentos, fazendo com que despontem novas empresas, em diferentes segmentos, dos mais diferentes tamanhos e que utilizem diversos tipos de tecnologia. Com isso, o empreendedorismo tem cadeira cativa na política governamental de qualquer país, que visa inovações tecnológicas e ambicione uma economia competitiva no mundo globalizado (TERRA; DRUMOND, 2004).

A introdução de um novo bem, a geração de um método de produção ou comercialização e até abertura de novos empreendimentos, são algumas atividades comuns do empreendedorismo. Isso denomina “a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”.

De acordo com a *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, o Brasil apresenta grande potencial para o empreendedorismo, com uma Taxa de Empreendedorismo Total de 38% (2018), e cerca de 52 milhões de brasileiros se dedicando ao próprio negócio. A pesquisa também mostra que, comparado com os países do BRICS, o Brasil apresenta a maior taxa, seguido pela China com 26,7% (SEBRAE, 2019).

Sendo assim, concebe-se que para alcançar um empreendimento de sucesso, deve-se assumir riscos meramente calculados, planejar-se diante das possíveis adversidades, e prender-se às oportunidades que baterem na porta fazendo delas, o sucesso de seu negócio. E que os mesmos, são importantes para o desenvolvimento do país e do mundo, tornando-se referência por isso.

5.2 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é uma ferramenta essencial que visa orientar os empreendedores no processo de criação ou expansão de um empreendimento, é através dele que se detecta a viabilidade ou não do mesmo. É indispensável algumas análises para chegar a este feito, como, a análise do ambiente interno e externo que

tem o intuito de se identificar as forças e oportunidades em relação aos concorrentes e diagnosticar as possíveis ameaças e vulnerabilidades do negócio.

No próprio plano de negócios será respondido as principais questões pertinentes a implantação ou não do negócio, como, por exemplo: Qual é o tipo de negócio? Onde quer chegar? O que visa vender? Para quem será ofertado? Quais as estratégias a serem utilizadas? Como alcançar o público alvo? Qual será o investimento? Quanto será o retorno? Tornando-se assim indispensável sua elaboração antes de criar o empreendimento.

Dessa forma Chiavenato conceitua plano de negócios, “um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características, e condições para proporcionar uma análise de viabilidade e dos seus riscos, bem como facilitar sua implantação” (CHIAVENATO, 2004).

Já para Baron e Scotta (2007), um plano de negócio é bem maior do que um documento projetado para concitar pessoas céticas a investir em um novo empreendimento. Também é um passo a passo detalhado para a conversão de suas ideias e de sua visão em um negócio real.

De acordo com Filion e Dolabela (2000), plano de negócios é antes de tudo, o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepara-lo terá elementos para decidir em relação a abertura da empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão, etc.

Todavia, essa ferramenta não é empregada pela grande parte dos empreendedores, pois é algo ainda recente no Brasil, diferente de regiões Europeias e da América do Norte, onde a ferramenta é bem disseminada, tanto pelos novos empreendedores como, os com grandes experiências de mercado. Pois está ferramenta também serve como base para sustentar um empreendimento.

Nesse sentido, Dornelas (2011) define o plano de negócio como, “[...] um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro”.

Diante dos conceitos expostos pode-se dizer que o melhor caminho a ser seguido para alcançar o sucesso da implantação do negócio é confeccionando primeiramente o plano de negócios, já que o mesmo pode nos fornecer subsídios e informações necessárias afim de reduzir os riscos e incertezas.

Na atualidade, Deutscher (2010) alega que “o plano de negócio é o instrumento que ampara a gestão da inovação”, sendo responsável pelo planejamento e em especial pela comunicação com os públicos externo e interno.

O público externo é constituído por fornecedores, clientes, executivos, investidores e outros públicos interessados (*stakeholders*). Já o público interno são as principais pessoas envolvidas na gestão e na compreensão do plano, onde este deverá ser compartilhado por toda a empresa a fim de gerar comprometimento.

Propõe-se ainda que os diversos públicos possuam expectativas distintas, e, sobretudo, quem sabe seja conveniente desenvolver várias versões de um mesmo plano de negócios para atender aos interesses de cada interlocutor.

Longhini e Sachuk (2000) sugerem três funções principais do Plano de Negócio:

- 1) Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. Assim o empreendedor terá uma noção prévia do funcionamento da sua empresa em cada um daqueles aspectos.
- 2) Avaliar, retrospectivamente, a evolução do empreendimento ao longo da sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no Plano de Negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado.
- 3) Facilitar, ao empreendedor, a obtenção do capital de terceiros quando o capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Não existe uma estrutura consistente e específica para se escrever um plano de negócio, porém necessita-se de um mínimo de seções organizadas através de uma sequência lógica para proporcionar um entendimento de como a empresa é ou será organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. (DORNELAS, 2008).

Uma praticável sequência para a criação de um plano de negócios pode ser assim apresentada (Dornelas, 2011):

- a) Definir o seu modelo de negócio (o que vender, o que é o negócio, como vender, para quem, a que preço, o plano de marketing...) e projeções iniciais de receita;
- b) Estabelecer os investimentos iniciais necessários;
- c) Verificar a necessidade de recursos humanos;
- d) Projetar custos, despesas e receitas ao longo do tempo;
- e) Fechar o modelo de negócio cruzando necessidade de recursos com resultados;
- f) Criar os demonstrativos financeiros;
- g) Fazer análises de viabilidade através dos índices de retorno sobre investimento, rentabilidade, etc;
- h) Revisão completa de todos os passos;
- i) Concluir a redação do plano e fechamento do modelo.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) também disponibiliza um software gratuito que ajuda na elaboração de um plano de negócios e propõe uma estrutura bastante semelhante as apresentadas anteriormente: 1) sumário executivo; 2) análise de mercado; 3) plano de marketing; 4) plano operacional; 5) plano financeiro; 6) construção de cenários; 7) avaliação estratégica; 8) avaliação do plano de negócios.

No contexto geral, as estruturas são bastante semelhantes no quesito conteúdo, porém diferem nas nomenclaturas utilizadas e na ordem dos subtópicos apresentados.

5.3 SETOR CALÇADISTA E VAREJO

De acordo com o relatório setorial realizado pela ABICALÇADOS (2020, p.07), no ano de 2018 foram confeccionados 22,1 bilhões de pares de calçados no mundo, dos quais 57,5% foram encaminhados ao exterior. Neste mesmo ano, foi consumidos um total de 20,2 bilhões de pares, resultando em uma média 2,7 pares por pessoa.

Para 2020, em virtude da pandemia do COVID-19¹, os relatos do *World Footwear* tencionam que o consumo mundial de calçados sofra uma queda bastante significativa, aproximadamente 22,5%, totalizando 15,7 bilhões de pares.

Em relação a produção mundial, as três primeiras posições são de países alocados no continente Asiático, representando 72,1% da produção calçadista no ano de 2018. O Brasil ocupa a quarta colocação no ranking, com 4,1% da parcela de mercado.

Os dois maiores produtores de calçados mundiais, são também os maiores consumidores de calçados, sendo eles, China e Índia. O Brasil, no que lhe diz a respeito, é o quarto maior mercado consumidor de calçados do mundo, com crescimento de 2,2% nesse gênero de consumo no intervalo 2017-2018.

Em 2019, a indústria de calçados no Brasil registrou uma pequena taxa de crescimento (0,42%), passando a produzir 908,2 milhões de pares, frente a 904,4 milhões produzidos em 2018. Ao estabelecer uma divisão regional da produção nacional, destaca-se, o Ceará, Rio Grande do Sul e Minas gerais, como os maiores

¹ É uma doença infecciosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). Esse vírus, assim como outros da mesma família, é capaz de provocar infecções que afetam o sistema respiratório.

produtores de calçados em quantidade de pares, com participação de mercado de 26,5%, 22,1% e 17,5, respectivamente. (ABICALÇADOS, 2020, p.17).

Desta forma, constata-se que o Brasil é um dos países que se sobressai no mercado global de calçados e possui participações expressivas tanto no consumo mundial quanto na produção de calçados. Todavia, as crises políticas e os impactos do novo coronavírus na saúde, ocasionou uma redução no consumo nacional, pois com a grande instabilidade dos cenários econômicos e sociais, as compras de calçados, acabaram sendo segundas opções.

5.3.1 O poder do Mercado Feminino

O mercado produtor e consumidor feminino vêm aumentando significativamente nos últimos anos, isto se deve as grandes conquistas das mulheres no mercado de trabalho, estimulando o setor calçadista por dois principais motivos, o primeiro é que as mulheres tem uma maior disposição para gastar do que os homens e estão com a parte financeira mais desenvolvida em comparação a outras épocas. E o segundo motivo é a necessidade de satisfação que as mulheres sentem em estar produzidas, bem vestidas e com calçados da moda.

Segundo Kotler (2000), “a pesquisa é clara, as mulheres possuem grande poder de persuasão nas decisões de compra”. Elas dispõem de uma parcela considerável no enorme setor. Uma mulher, executiva de uma cadeia de lojas especializadas nesse setor comentou sobre o espanto de seus colegas homens com o fato de 60% de seus clientes serem mulheres.

Segundo uma pesquisa de mercado da Focal em conjunto com a Associação Brasileira de Calçados (ABICALÇADOS), onde entrevistaram aproximadamente 250 mulheres em diversas capitais brasileiras, revelando que 56% do consumo de calçados no Brasil são de responsabilidade das mulheres. E ainda 53% das mulheres entrevistadas sinalizaram não se importar pelas variações de preços de acordo com os produtos da moda. Porém 60% delas asseguraram que o conforto é o principal elemento buscado.

5.3.2 Ambiente Varejista

Observando ao nosso redor, percebemos que o varejo é um dos departamentos mais segmentados do Brasil, porque nele é encontrado desde pequenos empresários

até grandes empresas internacionais. Desde o pequeno mascate, até as maiores redes de calçados com filiais em todo o mundo e em incessante expansão.

O varejo pode ser compreendido como o setor de interligação entre os produtores e consumidores finais, ocasionando uma maior eficiência de trabalho entres eles, além de ter a possibilidade de acrescentar e faturar valores com essas trocas. (CHURCHILL; PETER, 2000).

De acordo com Kotler e Keller (2006), “todas as atividades de vendas de produtos e serviços realizadas diretamente ao consumidor final são provenientes do varejo, para uso pessoal e não comercial”. Em consonância, Parente (2009), afirma que “todo o conjunto de atividades desenvolvido nos processos de venda dos produtos e serviços visam satisfazer as necessidades pessoais dos consumidores finais”.

Na realidade, podemos encontrar a prática de varejo em diversos estabelecimentos, como: farmácia, supermercados, loja de vestuário, loja de calçados, loja de materiais de construção, concessionárias de veículos, postos de gasolinas, podendo haver ou não auxílio de vendedores capacitados.

Camargo, Sobrinho e Toaldo (2009) afirmam que com o aumento da concorrência no setor, as vantagens competitivas em relação a precificação, a promoção e/ou dos produtos se tornaram muito dificultosas, por isso, as lojas físicas (ponto de venda) acabam se tornando uma ferramenta de diferenciação mercadológica, acarretando em uma ótima oportunidade.

No caso das lojas físicas, todo o composto de marketing conhecido como os 4 P's – preço, praça, produto e promoção, são fundamentais na busca do objetivos, entretanto, Parente (2009) agregou mais algumas característica a este setor , alterando então para 6 P's – produto (*product*), promoção (*promotion*), pessoas (*people*), preço (*price*), ponto (*place*) e apresentação (*presentation*).

Nesse sentido, um dos principais conceitos e mais utilizados no ambiente de lojas físicas é o de *presentation* (apresentação), está estritamente ligado ao tamanho da empresa, a ambiência, o *layout*, o conforto, os elementos sensoriais, os colaboradores, entre outros, os quais acarretam na diferenciação mercadológica.

6 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Com o intuito de alcançar os objetivos traçados, a metodologia revela-se uma fase de grande importância da pesquisa. Esta evidencia e identifica os métodos que foram utilizados no estudo. Foram abordadas a caracterização da pesquisa, coleta de dados e análise e interpretação de dados.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como se trata de um Plano de Negócios a presente pesquisa é classificada por exploratória, descritiva e qualitativa. Exploratória, pois as informações a serem obtidas serão provenientes dos setores internos da empresa. De acordo com Gil (2008), a pesquisa de caráter exploratório é caracterizada por ter maior proximidade com o problema e tem como intuito desenvolver maiores conhecimentos a respeito do tema exposto, abrangendo pesquisas bibliográficas, entrevista com pessoas experientes no assunto e estudos de casos.

Descritiva, pois pretende descrever as propriedades e particularidades do negócio. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias sobre um determinado problema, para que sejam formulados problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para um estudo posterior. O autor ainda menciona que as mesmas proporcionam uma visão geral acerca de determinado fato.

Qualitativa, no escopo de levantar dados através de observações retiradas dos empreendedores da área. A pesquisa qualitativa trata-se de abordagem com o propósito de analisar e interpretar aspectos mais específicos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda concedendo análises minuciosas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento (LAKATOS E MARCONI 2008).

Nesse sentido, o estudo visou entender o que é importante para os clientes de uma loja de calçados para isso se buscou levantar as informações pertinentes, categorizá-las, interpretá-las e escrever um parecer que foi utilizado como base para todo o plano de negócio.

A pesquisa ainda possui um problema concreto, com isso, ela é definida como aplicada, que possui uma finalidade prática, motivada pela curiosidade do pesquisador (VERGARA, 2013).

Quanto aos meios esse trabalho é definido como de campo e bibliográfico. Pesquisa de campo, porque a coleta de dados é feita onde os fenômenos ocorrem, além de não haver intervenção por parte do pesquisador (SEVERINO, 2007).

Com isso, o trabalho apresentou dados e situações decorrentes do dia a dia da organização alvo para a confecção do plano de negócio.

6.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é de grandiosa importância para a execução do estudo, pois é através dela que buscamos informações para solucionar o problema relatado. Onde se realiza uma busca aprofundada das informações necessárias para abertura de um empreendimento, de forma mais concreta.

Os dados a serem utilizados no desenvolvimento do plano de negócios serão provenientes de fontes primárias e secundárias. Podemos classificar dados primários, como aqueles oriundos de fontes originais e com objetivos concretos. Os secundários são dados disponíveis para solicitação, sendo encontrados, por exemplo, em jornais, bibliotecas e publicações oficiais. (BALANZÁ E NADAL, 2003)

As coletas foram realizadas através de entrevistas com colaboradores e diretores da empresa a fim de se obter informações pertinentes, também foram feitas observações nos setores do empreendimento. As entrevistas foram em forma de questionários, contendo questões descritivas.

No que diz a respeito à análise de mercado, estudou-se 4 concorrentes diretos da região.

Para a parte inicial do trabalho, a fundamentação teórica, foram utilizados dados secundários, coletados por meio de pesquisa bibliográfica em artigos, periódicos e livros, além de informações englobadas na Internet. Para Zikmund (2006), a disponibilidade e a rapidez no acesso são as principais vantagens desses dados, levando em conta também o baixo custo em sua aquisição.

Já na segunda parte, para a construção do planejamento do negócio em si, a coleta foi feita com uso de dados primários através da pesquisa de campo para a obtenção das informações a respeito dos clientes, concorrentes e fornecedores,

usando a aplicação de questionários com uma amostra da população selecionada como público alvo.

6.3 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo deste trabalho, foi a empresa varejista Samia Calçados, situada na cidade de Ponta Porã - MS. Uma empresa especializada na comercialização de artigos dos vestuários, como, calçados, confecções e acessórios.

A Samia Calçados está no mercado há mais de 25 anos, atende exclusivamente a região de Ponta Porã. Inscrita sob o CNPJ: 15.551.690/0001-44, localizada na Avenida Marechal Floriano Peixoto N° 1956.

Logo este trabalho é de uso exclusivamente da empresa descrita, necessitando de mudanças e reestruturação completa caso outra empresa necessite, já que as realidades são distintas.

6.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a realização da coleta de dados, foram analisados e interpretados os dados obtidos para designar se as mesmas suprem as necessidades de alcançarem os objetivos propostos, ou seja, se a expansão e implementação da empresa possui viabilidade financeira.

Uma vez que manipulados os dados obtidos, o passo a seguir é a análise e interpretação dos dados, compondo-se ambos no núcleo central da pesquisa. (LAKATOS, 2009)

E para compreendermos a viabilidade da empresa Samia Calçados na cidade de Amambai - MS, deverá ser realizado cálculos financeiros e projeções de receitas e despesas, as quais serão confrontadas com os investimentos.

O processamento e análise dos dados foram realizados através de análises de conteúdo, tabelas e quadros baseados no Software “Como Elaborar um Plano de Negócios” desenvolvido e distribuído pelo SEBRAE.

7 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM PLANO DE NEGÓCIO

7.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de negócio que será exibido tem por intuito descrever os aspectos estratégicos do empreendimento, definindo sua missão, visão, valores e objetivos. Além disso, apresenta como se dará o funcionamento da empresa e sua estruturação através de análises de mercado, confecção de plano operacional, de marketing e financeiro.

O objetivo do empreendedor responsável é buscar o retorno financeiro em uma área que já possui vasta experiência, aliando-se à vontade de se tornar uma das maiores redes do Mato Grosso do Sul, sempre trabalhando com qualidade e bom atendimento.

A Dirceu Novais LTDA. atuará no comércio varejista de artigos calçadistas e acessórios, o nome fantasia denominado será Samia Calçados. O empreendimento terá por determinação oferecer produtos aos diferentes gêneros, das diversas classes sociais, tendo, no entanto, foco nas classes B e C. A estrutura da filial será moderna, com um espaço amplo e confortável para seus clientes, fazendo com que os produtos fiquem expostos da melhor forma possível, estando visíveis a todos.

A loja se instalará no município de Amambai, interior do Mato Grosso do Sul, terá como início das suas atividades o ano de 2021, sendo considerada uma empresa com de características familiares, que busca atender a demanda da sociedade amambaiense e região.

A empresa possui dois sócios. Um deles é o Sr. Dirceu Novais Junior, que é o administrador e responsável pelo Departamento Comercial e entre outras funções mercadológicas, fará pesquisas buscando tendências e otimização de coleções. O senhor Dirceu Novais é o sócio investidor, pois entrará com maior parte dos recursos para viabilizar o negócio. O setor da atividade é o Comércio, sua personalidade jurídica será Sociedade Limitada, enquadrada no regime tributário federal Simples Nacional.

O capital social integralizado é de R\$ 931.988,25, cujo prazo para retorno é aguardado em 3 anos e 10 meses com uma rentabilidade de 2,18% ao mês e ponto de equilíbrio de aproximadamente R\$ 85.547,27. O início das atividades contará com

recursos próprios que envolvem aplicação por parte do proprietário de todo o capital necessário para a abertura da empresa.

7.1.1 Diretrizes Estratégicas

Segundo Oliveira (2013, p. 73) “Planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis.”. Portanto, a partir deste conceito, a elaboração deste planejamento foi realizada da seguinte maneira:

Missão:

De acordo com Certo e Peter (2005) missão organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe. No geral, apresenta informações com os tipos de produtos ou serviços que empresa oferece quem são seus clientes e que valores possuem. A missão da empresa é:

“Atender com excelência as expectativas, desejos e sonhos dos nossos clientes, com colaboradores motivados e satisfeitos, gerando resultados incontestáveis e proporcionando conforto e elegância para seus pés com qualidade”.

Visão:

Chiavenato e Sapiro (2003) definem visão organizacional como aquilo que a organização deseja ser no futuro, ela deve ser coerente com o padrão de comportamento empresarial. Desta maneira:

“A visão da empresa é ser a empresa de referência, oferecendo calçados de qualidade em todo o estado do Mato Grosso do Sul”.

Valores:

Para Oliveira (2013) os valores da empresa, no contexto estratégico, devem representar principalmente os princípios e questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que possuam forte influência no seu modelo de gestão. Portanto os valores da empresa são:

“Transparência, humildade, união, respeito ao próximo, ética, comprometimento, qualidade, integridade e perpetuidade do negócio”.

Objetivos estratégico:

Para Chiavenato (2015, p.215) “Objetivo organizacional é um estado desejado que a organização pretende alcançar e que oriente seu comportamento em relação

ao futuro.”. Assim, os objetivos estratégicos da empresa foram definidos como o seguinte:

“O principal objetivo é alcançar a marca de 5 (cinco) lojas físicas até o ano de 2025 no estado de Mato Grosso do Sul”.

7.2 ANÁLISE DE MERCADO

Levando em consideração o objetivo da análise de mercado: inteirar-se dos possíveis clientes alvo, concorrentes e fornecedores, tanto quanto os fatores críticos de sucesso, a Samia Calçados filial irá conseguir idealizar algumas informações da empresa matriz que já está estabelecida no estado e é conceituada no mercado há aproximadamente 30 anos.

Entretanto, para amparar e complementar a pesquisa, com o objetivo de coletar informações acerca dos clientes, concorrentes e fornecedores, usando a aplicação de questionários online com uma amostra da população selecionada como público alvo.

7.2.1 Estudo dos clientes

O público alvo dos respondentes do questionário são consumidores do município de Amambai – MS, podendo ou não ser moradores na cidade. O questionário foi aplicado via internet, alcançando um total de adeptos de 40 pessoas. Desses 40 respondentes, 26 eram do sexo feminino (65%) e 14 do sexo masculino (35%).

Quanto à faixa etária, 45% tem idade entre 30 a 45 anos, 27,5% de 18 a 30 anos, 20% acima de 45 anos e apenas 7,5% com idade inferior a 18 anos, salientando que o maior público alvo da loja são consumidores com faixa etária entre 30 e 45 anos. Independente da heterogeneidade das respostas, esse fator não compromete as análises das pesquisas, visto que os produtos a serem ofertados atingiram todos os públicos.

Tabela 01 - Idade

| IDADE | PERCENTUAL (%) |
|-------------------|-----------------------|
| Abaixo de 18 anos | 7,5 |
| 18 a 30 anos | 27,5 |
| 30 a 45 anos | 45 |
| Acima de 45 anos | 20 |

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados, 55% afirmaram que possuem renda mensal de 2 a 4 salários e 25% renda inferior a 1 salário, conforme a tabela 02.

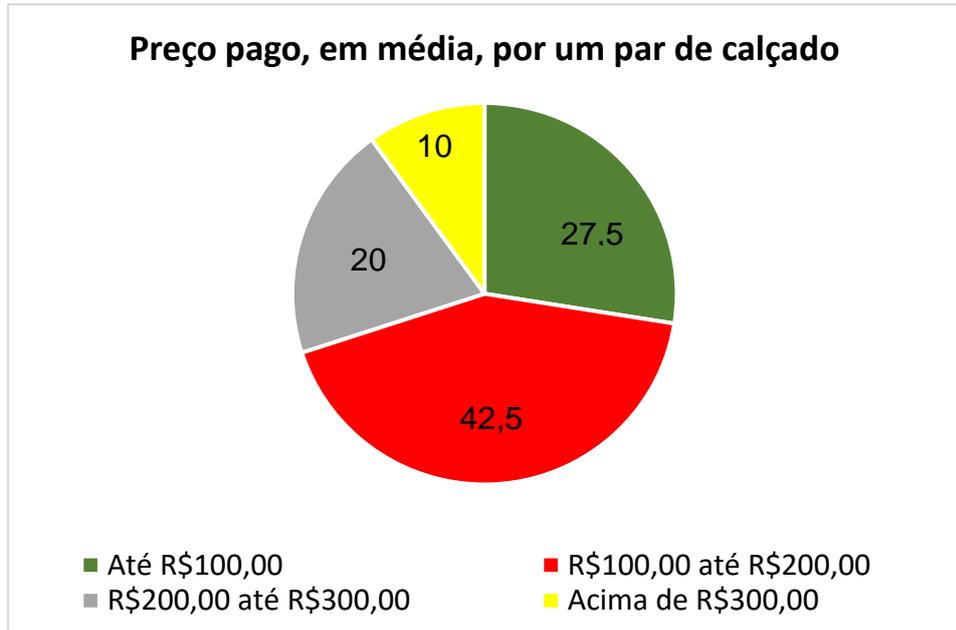
Tabela 02 – Renda Mensal

| SALÁRIO | PERCENTUAL (%) |
|---------------------|-----------------------|
| Até 1 salário | 25 |
| 2 a 4 salários | 55 |
| 4 a 6 salários | 15 |
| Acima de 6 salários | 5 |

Fonte: Dados da pesquisa

Aos serem interrogados sobre a média de preços os consumidores costumam pagar por um par de calçado, a maioria, 42,5%, respondeu que compram entre R\$100 até R\$200 reais, 27,5% pagam até R\$100, 20% entre R\$200 até R\$300 e apenas 10% costumam comprar produto acima de R\$300, conforme ilustrado no gráfico 1.

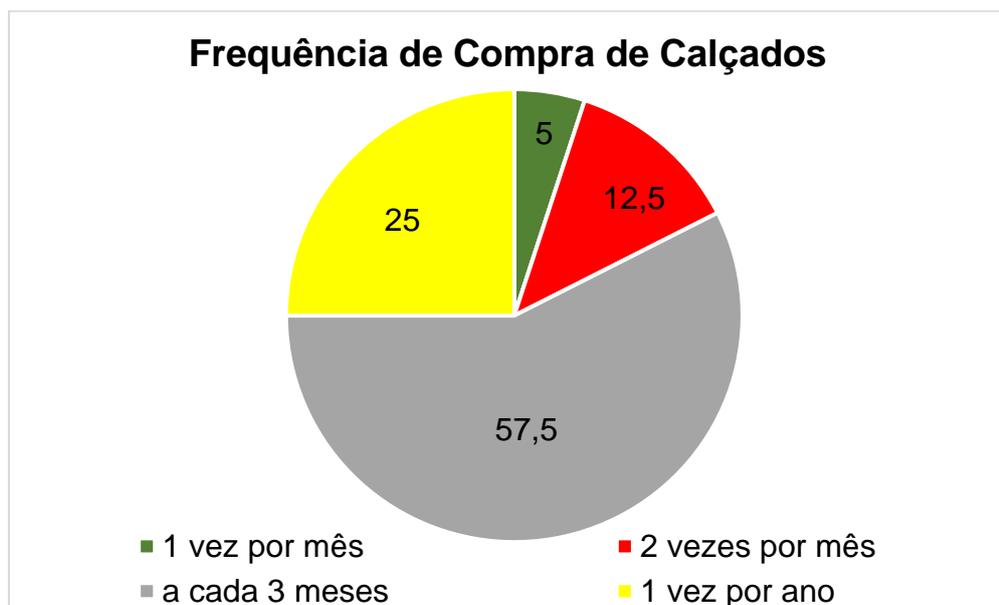
Gráfico 1 – Preço pago, em média, por um par de calçado



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 2 abaixo permite inferir que, das 40 pessoas questionadas, 57,5% delas compram calçados a cada 3 meses, seguindo de 25% das que compram 1 vez por ano, assim como aquelas que compram 2 vezes por mês, representadas por 12,5% e apenas 5% costumam comprar 1 vez por mês.

Gráfico 2 – Frequência de compra de calçados



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 03, os consumidores questionados costumam pagar pelos produtos utilizando o crediário próprio, representando 42,5% do total, 27,5% compram através do cartão de crédito, 17,5% através do cartão na função débito e o restante 7,5% preferem efetuar o pagamento em espécie.

Tabela 03 – Formas de Pagamentos

| FORMA DE PAGAMENTO | PERCENTUAL (%) |
|---------------------------|-----------------------|
| À vista | 7,5 |
| Cartão de Crédito | 27,5 |
| Cartão de Débito | 17,5 |
| Crediário Próprio | 42,5 |

Fonte: Dados da pesquisa

O momento mais citado para a compra de calçados pode ser também comprovado quando, a maioria, lista como o fator mais importante em uma loja de calçados o atendimento, como mostra a tabela 04 abaixo.

Tabela 04 – Renda Mensal

| O que é mais importante tem uma loja de calçados? (Considere 1 sendo menos importante e 5 mais importante) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Diversidade de Produtos | 5 | 5 | 7 | 13 | 10 |
| Diversidade de Marcas | 3 | 5 | 6 | 18 | 8 |
| Preços | 1 | 2 | 4 | 22 | 11 |
| Localização / Facilidade de Acesso | 5 | 6 | 14 | 9 | 6 |
| Atendimento | 2 | 2 | 10 | 11 | 15 |

Fonte: Dados da pesquisa

Como o aspecto mais considerável pelos consumidores levantado na tabela 04, pode-se destacar o atendimento, que obteve 15 respostas, considerado então como o aspecto de maior relevância na hora da compra, seguido dos preços com 11 respostas, diversidade de produtos com 10 respostas, diversidade de marcas com 8 e por fim e em último a localização com 6 respostas, evidenciando que é o aspecto de menor importância.

Apesar do público alvo se fundamentar no questionário, a empresa ainda adotará uma postura em busca de novos clientes com outros perfis, tanto de idade como de renda, para isso serão desenvolvidas estratégias, que são apresentadas no plano de marketing.

7.2.2 Estudo dos concorrentes

Deve ser considerada e observada a atuação da concorrência. Elencar quem são seus principais concorrentes. Averiguar suas boas práticas e deficiências. Concorrentes são aquelas organizações que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Através de uma análise mercadológica e informações obtidas, verificou-se a existência de diversas lojas concorrentes, porém serão utilizadas apenas 4 empresas que mais se aproximam das características da Samia Calçados, demonstradas na tabela 05 abaixo:

Tabela 05 – Concorrentes diretos

| LOJA | BAIRRO | PONTOS FORTES |
|---------------------|--------|--|
| Calçados São Marcos | Centro | Localização e estacionamento exclusivo |
| Pé Forte | Centro | Localização e preços consideráveis |
| Valotta Calçados | Centro | Localização e tempo no mercado |
| Floraí | Centro | Localização e rede de lojas |

Fonte: elaborado pelo autor

- **Calçados São Marcos:** loja voltada mais para o público classe B, apresenta como diferenciais o atendimento e estacionamento exclusivo para clientes. O ponto fraco da empresa é a menor quantidade de marcas e conseqüente menor número de produtos.
- **Pé Forte:** tem como principal diferencial os preços consideráveis atraentes ao mercado, porém as condições de pagamento são

identificadas como o ponto fraco da empresa. Tem como público principal a classe C e BC.

- **Valotta Calçados:** é a empresa com maior fluxo de vendas e maior quantidade de clientes da cidade, devido ao tempo de existência no mercado. Tem uma ampla variedade de calçados e acessórios, e um atendimento de bastante qualidade. Mais voltada para o público da classe B e AB.
- **Floraí:** é a loja com menor espaço físico, porém apresenta uma boa variedade de produtos, com condições de pagamentos consideradas ótimas, além de terem o prestígio um pouco maior devido a terem filiais em outras cidades da região.

Para Porter (1989), os concorrentes são considerados grandes ameaças pela maioria das empresas. A maior preocupação é como pode ser evitada a entrada destes, e como eliminar os inimigos. Porém certos concorrentes podem agregar e fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva.

Para Salim et al (2001) é ponderoso estudar a concorrência em relação a seus defeitos e virtudes e fazer um comparativo com o da nossa empresa. É importante considerar também os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam.

7.2.3 Estudo dos fornecedores

Durante estes 30 anos de existência, a matriz Samia Calçados consolidou o vínculo com os seus fornecedores, não somente através da quantidade de pares adquiridas e/ou valores alcançados, mas sim através de uma parceria bastante profissional, acarretando benefício mútuo entre empresa e fornecedores.

Segundo Ramal (2006), os fornecedores são aqueles que providenciam os materiais, equipamento e produtos de quais as empresas necessitam para trabalhar. O bom preço e a qualidade de seus produtos dependem muito de seus fornecedores, assim como a pontualidade de entrega. Portanto, é necessário que você tenha uma boa relação e parcerias com estes, baseada em confiança e respeito.

Os principais fornecedores da empresa estão localizados nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul, como se pode ver na tabela 06 abaixo:

Tabela 06 - Fornecedores

| MARCAS | LOCALIZAÇÃO | REPRESENTANTE | TELEFONE |
|---------------|---------------------------|----------------------|-----------------|
| Via Marte | Nova Hartz - RS | Marcos | (67) 99984-1260 |
| Ramarim | Nova Hartz - RS | Vanderlei | (67) 99981-8994 |
| Usaflex | Igrejinha – RS | Reneu | (67) 98126-3475 |
| Dakota | Nova Petrópolis - RS | André | (67) 98409-2947 |
| Vizzano | Novo Hamburgo - RS | João Carlos | (67) 99984-2375 |
| Moleca | Candelária - RS | Edson | (67) 99965-0096 |
| Beira Rio | Novo Hamburgo - RS | Jorge | (67) 98411-3498 |
| Piccadilly | Igrejinha – RS | Marcos | (67) 99982-8887 |
| Mississippi | Nova Petrópolis – R\$ | Diogo | (67) 98211-9779 |
| Olympikus | Frei Paulo - SE | Marcio | (67) 99853-5758 |
| Democrata | Franca – SP | Madeira | (67) 98125-4517 |
| Rafarillo | Franca – SP | Ricardo | (67) 99988-3344 |
| Pegada | Dois Irmãos – RS | Junior | (67) 99205-4085 |
| Free Way | Franca – SP | Mauricio | (67) 99919-1427 |
| Grendene | Sobral – CE | Olmir | (67) 99902-0008 |
| Fila | Santo Estevão - BA | Mauro | (67) 99982-6442 |
| Nike | Governador Valadares - MS | Vinicius | (67) 99672-3819 |
| Kidy | Três Lagoas - MS | Geraldo | (67) 99144-5857 |
| Klin | Três Lagoas - MS | Samuel | (67) 99892-3404 |
| Molekinha | Igrejinha - RS | Sandro | (67) 99940-0904 |

Fonte: elaborado pelo autor

Todas as marcas ofertadas pela Samia Calçados dispõem de representantes comerciais no estado, com isso, os mesmos fazem visitar rotineiras ou quando solicitadas pela empresa, ou então a cada lançamento de novas coleções.

Além das alternativas citadas, os responsáveis pelo setor de compras também as realizam através de feiras e eventos comerciais. As feiras ocorrem seis vezes durante o ano, sendo, duas regionais que ocorrem em Campo Grande/MS, denominada de SICC, nos meses de fevereiro e agosto. Em São Paulo/SP, ocorre a Couro Moda, considerada a mais importante feira de calçados e artefatos de couro da América Latina (janeiro e julho) e as demais em Gramado/RS, que ocorrem nos meses de maio e novembro de cada ano.

Na tabela 07, pode-se notar as especificidades de cada marca, como exigência mínima de compra, forma de pagamento, logística de entrega e pré-requisitos.

Tabela 07 – Especificidades dos Fornecedores

| MARCAS | EXIGÊNCIA MÍNIMA (pares) | PRÉ REQUISITOS | LOGÍSTICA DE ENTREGA | FORMA DE PAGAMENTO |
|---------------|---|---|---|------------------------------------|
| Via Marte | 36 | CNPJ e livre de protestos | Entrega imediata, via transportadora | 90/120/150 ou 3% de desconto |
| Ramarim | 36 | CNPJ e livre de protestos | Entrega imediata, via transportadora | 150/180/210 dias |
| Usaflex | 48 | A preferência é por lojas especializadas, produto com grande destaque | Programação feita por trimestre, entrega via transportadora | 60/90/120 com 5+2% de desconto |
| Dakota | 36 | CNPJ e livre de protestos | Programação feita por bimestre, entrega via transportadora | 20/30/40 com 10% de desconto |
| Vizzano | 48 | CNPJ e livre de protestos | Após 45 dias da data dos pedidos, via transportadora | 120/150/180 dias ou 4% de desconto |
| Moleca | 60 | CNPJ e livre de protestos | Após 45 dias da data dos pedidos, via transportadora | 120/150/180 dias ou 4% de desconto |
| Beira Rio | 60 | CNPJ e livre de protestos | Após 45 dias da data dos pedidos, via transportadora | 120/150/180 dias ou 4% de desconto |

| | | | | |
|-------------|-----|-------------------------------|---|--|
| Piccadilly | 48 | Setor destinado para conforto | Programação feita por trimestre, entrega via transportadora | 60/90/120 ou 5% de desconto |
| Mississippi | 48 | CNPJ e livre de protestos | Programação feita por bimestre, entrega via transportadora | 20/30/40 com 10% de desconto |
| Olympikus | 60 | CNPJ e livre de protestos | Programação feita por trimestre, entrega via transportadora | 35/63/91 |
| Democrata | 24 | Setor destinado ao masculino | Após 60 dias da data dos pedidos, via transportadora | 60/90/120 |
| Rafarillo | 24 | CNPJ e livre de protestos | Após 60 dias da data dos pedidos, via transportadora | 120/150/180/210/240 dias ou à vista com 5% de desconto |
| Pegada | 24 | CNPJ e livre de protestos | Entrega imediata via transportadora | 60/90/120 dias ou à vista com 2% de desconto |
| Free Way | 24 | CNPJ e livre de protestos | Entrega imediata via transportadora | 90/120/150 dias |
| Grendene | 120 | Grande Mix de Produtos | Após 60 dias da data dos pedidos, via transportadora | 28/42/56 dias |

| | | | | |
|-----------|----|-------------------------------------|--|--|
| Fila | 48 | Lojas com perfil ou seção esportiva | Programação feita de 6 meses com antecedência, entrega via transportadora | 30/90/120/150/180 dias, sistema vendor |
| Nike | 12 | Lojas com perfil ou seção esportiva | Programação feita de 6 a 12 meses com antecedência, entrega via transportadora | 30/45/60 dias |
| Kidy | 48 | Tenha um setor infantil separado | Entrega imediata, via transportadora | 90/120/150 dias ou 7% de desconto |
| Klin | 48 | Tenha um setor infantil separado | Entrega imediata, via transportadora | 90/120/150 ou 4% de desconto |
| Molekinha | 60 | CNPJ e livre de protestos | Após 45 dias da data dos pedidos, via transportadora | 120/150/180 dias ou 4% de desconto |

Fonte: elaborado pelo autor

A escolha de bons fornecedores, que possam atender a empresa possui interferência direta na estratégia que se pretende adotar em relação a seus clientes. Alguns pontos são fundamentais para a escolha de um fornecedor, sendo os principais, a boa qualidade dos produtos a um preço justo, além da acessibilidade que estes proporcionam.

Saber as especificidades dos fornecedores também afetam nos planos de crédito fornecidos aos clientes, formação de estoques pela empresa, e publicitários/propaganda para venda dos produtos.

7.3 PLANO DE MARKETING

O marketing trata-se da técnica de criar, desenvolver e consolidar a imagem de uma organização. Inicia-se na nomeação da empresa e vai até as campanhas publicitárias, passando pelas instalações, políticas de vendas e pelas escolhas da melhor forma de atender os consumidores.

Para Kotler (2000, p. 30), marketing é um processo de planejar e executar as ideias propostas, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de conhecimento, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Filion e Dolabela (2000, p.171) afirmam que “o plano de marketing é concebido por ações em dois estágios: Análise antecipada de mercado e estratégia a ser executada após o início da operação”.

Para que a empresa seja introduzida no mercado, foram planejadas estratégias de marketing, que envolvem desde o projeto até a venda de seus produtos. A seguir, estão relacionadas ações que implicam os 4ps que são preço, praça, produto e promoção.

7.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Os produtos a serem ofertados serão voltados tanto para o público feminino quanto para o público masculino nas categorias adulto e infantil. A empresa inicialmente trabalhará com 19 marcas, onde estas disponibilizarão diversos modelos que incluem, rasteirinhas, sandálias, tênis, sapatilhas, chinelos, botas, anabelas, coturnos, carteiras, bolsas, cintos e meias.

As cores acompanharão as da tendência de cada estação, além disso as numerações atendidas partirão do 16 (infantil) até o 44 (adulto), conseguindo atender a todos os consumidores.

7.3.2 Preço

Para Dolabella (2006, p.178), o preço é o valor que envolve todos os benefícios e custos envolvidos no valor do produto final. A competitividade é claramente afetada pela decisão correta de precificação, aliada do volume de vendas, das margens e das lucratividades encontradas no varejo. Com isso, é significativo que o empresário saiba elaborar corretamente os preços de vendas, observando seus custos e fazendo com que o seu produto tenha um preço competitivo e atraente no mercado.

O preço de um produto/serviço pode ser definido de três formas ou 3 C's: O custo que é definido a partir do custo de fabricação do produto ou dos custos envolvidos na oferta do serviço, somados à margem desejada de lucro. A concorrência que é o preço baseado na concorrência. E o consumidor que é o preço definido pelo valor que o consumidor atribui ao conceito. (POLIZEI, 2005, p.55)

Portanto, para estabelecer o preço de venda dos produtos, utilizará a estratégia de precificação de Mark-Up, essa técnica consiste na análise dos custos relacionados a produção, venda, atendimento, distribuição e publicidade do produto acrescido da margem de lucro que desejamos obter, empregando um percentual que terá variação entre 80% e 130% sobre o custo de compra.

De acordo com a pesquisa feita com os possíveis consumidores, a faixa de preço dos produtos irá variar de R\$ 100,00 até R\$ 300,00, com algumas exceções, como os produtos importados, botas e coturnos, que poderão ultrapassar essa faixa.

Deste modo, se um consumidor desejar efetuar a compra à vista, o vendedor oferecerá 10% de desconto, ou ainda, o consumidor poderá efetuar a compra a prazo sem desconto, podendo parcelar em até 6 parcelas sem juros, dependendo do valor e quantidade de mercadorias compradas, porém esta flexibilização não será baseada em nenhum método ou cálculo, ela será apenas intuitiva.

As formas de pagamentos disponibilizadas serão através de crediário próprio, cartão de crédito e débito, depósito em conta bancária e em dinheiro.

7.3.3 Estratégias Promocionais

As estratégias promocionais tem o intuito de estimular a demanda por produtos da organização, levando em consideração a forma eficiente de anunciar e quais os canais para levar ao consumidor essas informações, com a finalidade de inteirarem-se seus consumidores a respeito dos produtos disponíveis e ofertados no estabelecimento.

De acordo com Bandeira (2002), é por meio da promoção que os consumidores se interessam pelos produtos. São diversas as formas de promover, porém ela precisa alcançar os clientes. As divulgações podem ser realizadas por diversos meios, por exemplo, cartazes, panfletos, *telemarketing*, mala direta, cartões de visita, redes sociais e outros. Com isso a melhor forma deve ser escolhida pela empresa, demonstrando sua respectiva valorização e atendendo os desejos dos consumidores.

A Samia Calçados realizará planos promocionais em épocas sazonais, proporcionando liquidações especiais que serão realizadas em datas comemorativas, como, no dia das crianças, dia dos namorados, carnaval, *Black Friday* e principalmente nos encerramentos de estações e coleções.

O meio de comunicação mais utilizado será através das redes sociais, utilizando o *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram*, por se tratarem de ferramentas bastante utilizadas pela sociedade e considerada de baixo custo, formando um elo de aproximação com os clientes. Nestas ferramentas serão disponíveis todos os produtos lançamentos e ofertados dentro da empresa, formas de pagamentos, consulta aos preços e disponibilidade.

A empresa pretende utilizar bastante o marketing institucional nos meses iniciais para que a sociedade identifique a loja e suas atividades dentro do município, podendo ser feito através de e-mails, mala direta, propagandas em jornais e rádio, contendo dicas e informações importantes sobre produtos e sobre a loja em si.



Figura 01: Logomarca

Fonte: elaborado pelo autor

Além disso, a empresa fará divulgação através de panfletos, *folders* e cartões de visita, quais podem ser entregues em locais com grande fluxo de pessoas. Neles, devem constar informações básicas sobre os produtos e serviços, além das informações da empresa.



Figura 02: Cartão de visita

Fonte: elaborado pelo autor

Uma alternativa bastante interessante e considerada infalível é a distribuição de brindes, pois, eles acompanham os clientes no dia a dia, com isso a marca será lembrada por essas pessoas e até por quem conviver com elas. Neste caso será providenciado canetas, calendários de parede e chaveiros para serem distribuídos para os clientes.

7.3.4 Estrutura de Comercialização

A estrutura da empresa contará com um ambiente moderno e sofisticado, com o intuito de chamar a atenção dos clientes pelo visual moderno e aconchegante. O conceito adotado pela loja trata-se de popular, porém com elegância e conforto, a fim de atrair os consumidores das classes médias e baixas que gostam de calçar qualidade, elegância e beleza. Isso será possível através de um atendimento diferenciado e com a vasta gama de produtos ofertados.

A organização estrutural administrativa será de formação básica, contando com colaboradores responsáveis pelas vendas e reposições das mercadorias e estoque e juntamente com seus gerentes para a formação das vitrines. A comercialização dos produtos se dará através apenas da loja física por vendedores capacitados e providos de conhecimentos.

Um instrumento de venda que será utilizado é o telefone comercial e o celular, onde os vendedores poderão comercializar os produtos através de *delivery*, além de conjugar com a divulgação dos produtos da empresa.

7.3.5 Localização do Negócio

A localização da empresa é fundamental para o sucesso do negócio, uma boa localização jamais pode ser escolhida através da intuição do empreendedor. É necessário fazer uma análise de ambiente, pontuando o fluxo de pedestres, veículos, hábitos de consumo e o poder aquisitivo dos consumidores.

De acordo com o SEBRAE (2014), alguns aspectos devem ser considerados na escolha da localização do seu empreendimento:

- a) Analisar o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel
- b) Atentar-se as condições de segurança da vizinhança
- c) Verificar a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento
- d) Certificar-se da proximidade dos concorrentes
- e) Consultar a proximidade dos fornecedores, pois pode influenciar nos prazos e custos dos fretes
- f) Consultar se no local é permitida a atividade desejada e se há implicações em órgãos como a vigilância sanitária e o corpo de bombeiros
- g) Disponibilidade de mão-de-obra eficiente

A Samia Calçados estará localizada na Avenida Pedro Manvailler, nº 2718, no centro de Amambai – MS, local de fácil acesso, próximo à diversas outras empresas, principalmente dos concorrentes diretos. A loja irá funcionar em uma área total de 330 m² (11m x 30m), sendo 250 m² de loja, 7 m² de cozinha, 4 m² de banheiro e 69 m² de estoque.

7.4 PLANO OPERACIONAL

Nesse item será detalhado como é a organização interna da empresa do ponto de vista estrutural e capacidade de instalação. Serão apresentados *layout*, capacidade produtiva e/ou comercial, processos operacionais e necessidade de pessoal.

A confecção do plano operacional tem por objetivo obter um maior controle e qualidade nos procedimentos ligados ao processo de vendas, produto e atendimento ao cliente.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 192) o processo operacional de uma empresa.

refere-se ao fazer, realizar, produzir com materiais, com informações, com máquinas e equipamentos, com métodos e processos de trabalho. Também se relaciona com a maneira com os produtos/serviços serão produzidos e/ou comercializados e com a capacidade de oferta do seu empreendimento.

Na percepção de Rosa (2007) a construção de plano de negócios, parte inicialmente do layout ou arranjo físico da empresa, estimando-se a capacidade produtiva e/ou comercial, expondo todos os passos das atividades realizadas pela empresa, quanto atendimento, venda, pós venda, recebimento de mercadoria, dentre outros, e por fim, encerrando com a avaliação da necessidade de pessoal.

7.4.1 Leiaute

A infraestrutura interior da loja terá características modernas e acolhedoras, proporcionando para os consumidores conforto e satisfação na hora de realizar as compras. O leiaute da loja será customizado baseando-se nos elementos visuais do *merchandising*. Com o intuito de atrair o maior número de clientes e fazer com que estes se aproximem de nossos produtos.

Para que isso se concretize, a Samia Calçados irá investir na caracterização da loja, com espaços voltados para a publicidade interna, investirá também na adequação do arranjo físico interno, descobrindo a melhor posição dos móveis, iluminação e som ambiente. E por fim no ambiente externo com vitrines bastante atrativas, que convidem os consumidores a entrarem na loja.

Na figura 03, é exibida a planta baixa do salão de vendas, com a divisão da loja e área de produção e seus respectivos leiaute com a disposição dos imóveis. Os ambientes foram planejados levando em conta as necessidades de produção e estocagem, bem como a organização dos produtos de forma que fiquem visíveis e despertem a atenção dos clientes, além de criar um espaço prazeroso para o atendimento.

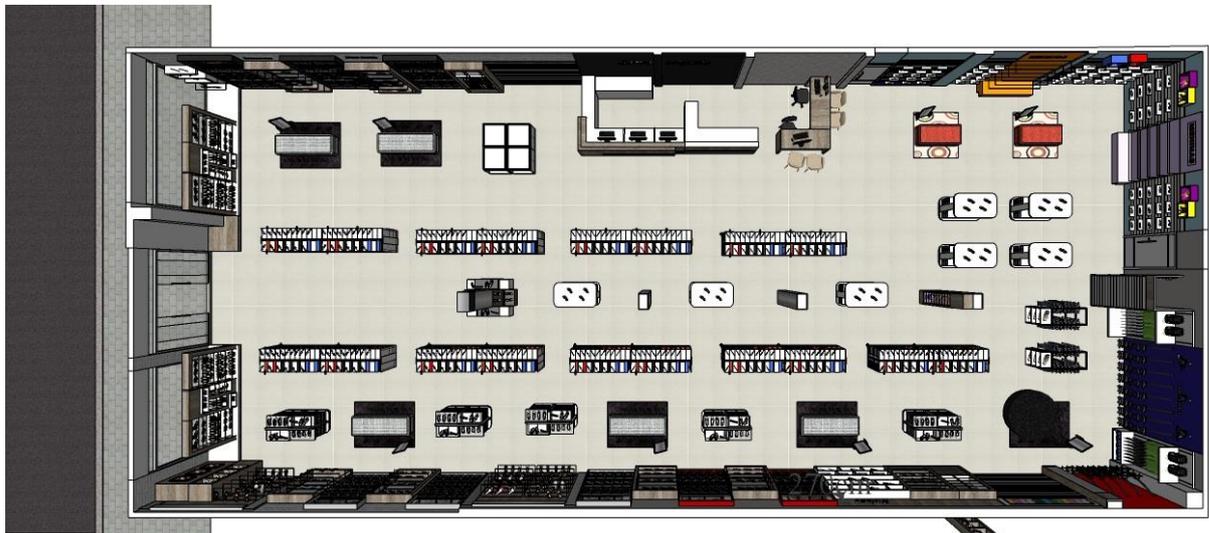


Figura 03: Modelo de leiaute

Fonte: elaborado pelo autor

7.4.2 Capacidade produtiva/comercial

A capacidade comercial da empresa vai decorrer da sazonalidade do mercado. Em dias de alto movimento, onde o fluxo de pessoas pode ser maior que o normal, estima-se que por ter 6 vendedores, cada um possa atender 2 clientes de forma simultânea, sendo assim, pode-se atender concomitantemente 12 clientes em um prazo de 30 minutos, posto isto, ao fim do expediente de 8 horas diárias teriam sido atendidos 192 clientes.

Inicialmente estima-se que a capacidade seja utilizada em 60% do total apresentado, desta forma projeta-se uma movimentação de aproximadamente 115

clientes diariamente, lembrando que esses números podem sofrer variações devido a sazonalidade do mercado.

7.4.3 Processos operacionais

A Samia Calçados funcionará em horário comercial de acordo com convenção coletiva de trabalho vigente no município:

- Segunda a Sexta: das 8h às 18h
- Sábado: das 9h às 12h

Sendo que, em todos os primeiros sábados do mês poderá realizar a abertura até as 18h, além de tudo, em datas comemorativas os horários poderão sofrer alterações.

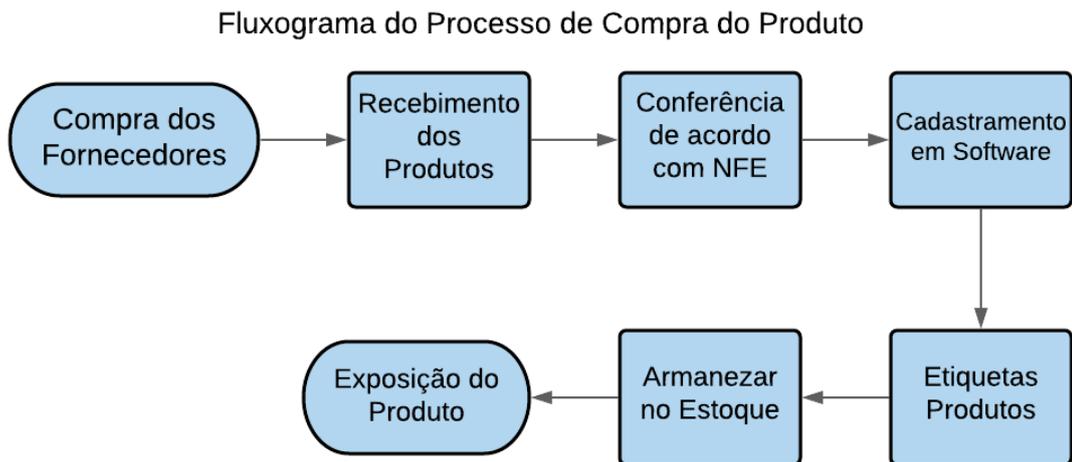


Figura 04: Fluxograma do processo de compra do produto

Fonte: elaborado pelo autor

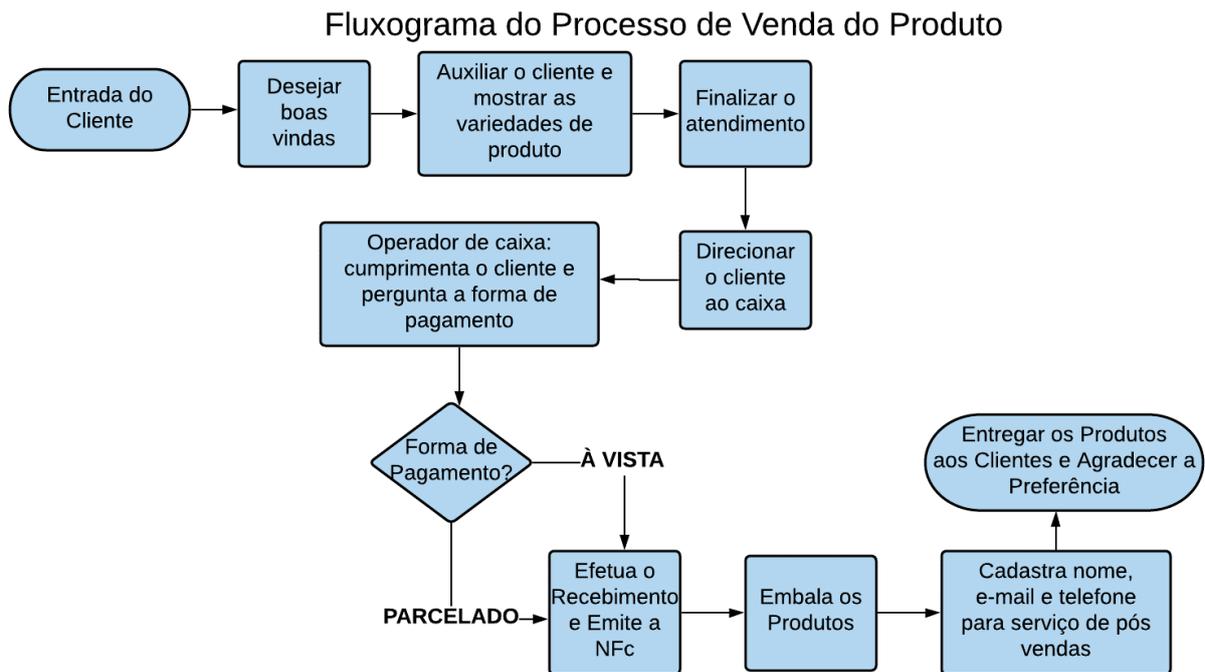


Figura 05: Fluxograma do processo de venda do produto

Fonte: elaborado pelo autor

Caso o pagamento seja efetuado de forma parcelada, o cliente poderá utilizar a opção do cartão de crédito ou no crediário próprio, sendo este último necessário o preenchimento de uma ficha cadastral interna e consulta ao SPC para verificação da situação financeira perante aos demais comércios, além disso, caso ocorra atrasos no pagamento, será acrescido uma taxa de juros de 10% ao mês.

Outra alternativa oferecida pela empresa será a possibilidade de condicional aos clientes, onde estes podem levar os produtos desejados para sua residência para que possa analisa-los com mais cautela.

7.4.4 Necessidade de pessoal

A Samia Calçados contará com profissionais devidamente capacitados e com experiência no mercado de atuação para melhor satisfazer os clientes.

O recrutamento e seleção dos colaboradores serão realizados pelos próprios proprietários da filial, esta seleção se dará a partir de análise de currículos e indicações de referências pessoais. A loja terá uma capacidade de comportar 9 funcionários (1 gerente, 2 operadoras de caixa e 6 vendedores). Entretanto, em

algumas épocas, poderá ocorrer a contratação de mais funcionários devido o aumento das atividades neste período.

Sendo assim, apresenta-se a seguir a síntese das principais funções a serem desempenhadas por cada um dos colaboradores.

| |
|--|
| Cargo: Administrador |
| CBO: 2521-05 |
| Funções: Funções: Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas. |
| Pró-Labore: R\$ 4.500,00 |
| Quantidade: 1 |

| |
|---|
| Cargo: Gerente |
| CBO: 1414-15 |
| Funções: Planejam atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica; atendem clientes; administram e estruturam equipes de trabalho; gerenciam recursos materiais e financeiros, contratos e projetos; promovem condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; assessoram a diretoria e setores da empresa |
| Salário: R\$ 2.400,00 |
| Quantidade:1 |

| |
|---|
| Cargo: Operador (a) de Caixa |
| CBO: 4211-25 |
| Funções: Conferir, abrir e encerrar o movimento de caixa, emitindo leitura Z. Operar equipamentos eletrônicos e os terminais de caixa. Realizar vendas sugestivas no terminal de caixa. Registrar mercadorias e serviços comercializados. Empacotar mercadorias. Atender ao cliente, coletando dados para entrega. Realizar pesquisas junto aos clientes (satisfação, atendimento das necessidades etc.). Efetuar estorno |

| |
|--|
| de registro de venda e cancelamentos. Receber valores de vendas de produtos e serviços, realizando as sangrias. Receber contas e tributos. |
| Salário: R\$ 1.150,50 + 13% = R\$ 1.300,06 |
| Quantidade: 2 |

| |
|--|
| Cargo: Vendedor (a) |
| CBO: 5211-10 |
| Funções: Funções: Vendem mercadorias dentro do estabelecimento, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas. Fazem inventário de mercadoria para reposição. Elaboram relatório de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisas de preços. |
| Salário: R\$ 1.188,50 |
| Quantidade: 6 |

7.5 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro contempla os cálculos de todas as etapas necessárias para o início das atividades, bem como a previsão de despesas, custos e receitas, apuração de resultado, elaboração do fluxo de caixa, balanço patrimonial, podendo ser possível analisar a viabilidade ou não de um determinado empreendimento.

Para Filion e Dolabela (2000, p.172) o plano financeiro:

É um composto de informações, controles, planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem com ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa.

7.5.1 Estimativa dos investimentos fixos

A filial da Samia Calçados estima um investimento fixo de R\$ 163.953,33 (cento e sessenta e três mil, novecentos e cinquenta e três reais e trinta e três centavos),

distribuídos em máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, conforme detalhado na tabela 08, sendo estes, todos os investimentos fixos necessários para que o empreendimento possa funcionar de maneira apropriada.

Tabela 08 – Estimativa de investimentos fixos

| Descrição Máquinas e Equipamentos | Quantidade | Valor Unitário - R\$ | Total - R\$ |
|--|-------------------|-----------------------------|----------------------|
| Impressora Térmica | 2 | 400,00 | 800,00 |
| Impressora Zebra | 1 | 1.200,00 | 1.200,00 |
| Impressora Laser | 1 | 800,00 | 800,00 |
| Ar Condicionado | 2 | 3.890,00 | 7.780,00 |
| Telefone | 2 | 69,00 | 138,00 |
| Computador Central | 1 | 2.300,00 | 2.300,00 |
| Computador Terminal | 2 | 1.050,00 | 2.100,00 |
| Roteador | 1 | 69,90 | 69,90 |
| Software | 1 | 680,00 | 680,00 |
| Câmeras | 8 | 245,00 | 1.960,00 |
| DVR | 1 | 1.740,00 | 1.740,00 |
| SUB-TOTAL | | | R\$ 19.567,90 |
| | | | |
| Descrição Móveis e Utensílios | Quantidade | Valor Unitário | Total |
| Cadeira Giratória | 2 | 137,00 | 274,00 |
| Gôndolas em régua | 9 | 1.430,00 | 12.870,00 |
| Assentos provadores | 8 | 375,00 | 3.000,00 |
| Gôndolas com vidro | 5 | 465,00 | 2.325,00 |
| Gôndolas com depósito | 6 | 375,00 | 2.250,00 |
| Vitrines frontais | 2 | 6.453,00 | 12.906,00 |
| Decorações | 1 | 3.368,70 | 3.368,70 |
| Iluminação | 1 | 8.975,17 | 8.975,17 |
| Som | 1 | 1.647,56 | 1.647,56 |
| Fachada da loja | 1 | 12.450,00 | 12.450,00 |
| Prateleiras de Vidro | 14 | 742,00 | 10.388,00 |
| Prateleiras Inox | 8 | 649,00 | 5.192,00 |

| | | | |
|--------------------------------|------|----------|-----------------------|
| Prateleiras em madeira | 26 | 587,50 | 15.275,00 |
| Portas automáticas | 3 | 5.500,00 | 16.500,00 |
| Mesas | 2 | 493,90 | 987,80 |
| Balcões | 2 | 8.432,10 | 16.864,20 |
| Espelhos | 17 | 174,00 | 2.958,00 |
| Tapetes personalizados | 10 | 870,00 | 8.700,00 |
| Lixeiras | 4 | 29,90 | 119,60 |
| Pedestais | 300 | 3,50 | 1.050,00 |
| Bandejas Acrílicas | 1200 | 4,65 | 5.580,00 |
| Cadeiras | 6 | 89,90 | 539,40 |
| Bebedouro de água | 1 | 165,00 | 165,00 |
| SUB-TOTAL | | | R\$ 144.385,43 |
| | | | |
| TOTAL DOS INVESTIMENTOS | | | R\$ 163.953,33 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.2 Capital de giro

O capital de giro é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de mercadorias, financiamento das vendas e os pagamentos das despesas. Deve-se estimar o estoque inicial e o caixa mínimo da empresa, para que, com a soma dos resultados obtenha-se o valor necessário do capital de giro.

A Samia Calçados estima a necessidade de um estoque inicial de R\$380.620,00 (trezentos oitenta mil e seiscentos e vinte reais), sendo que, os preços apresentados no valor unitário tratam-se de uma média dos valores obtidos nas últimas compras realizadas pela empresa matriz.

Salienta-se também que a quantidade estimada de estoque, é o planejado para uma coleção de calçados, portanto tendo produto disponível para um período de seis meses.

Tabela 09 – Estimativa de Estoque Inicial

| ESTOQUE INICIAL | | | |
|------------------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| PRODUTOS | QUANTIDADE | VALOR UNITÁRIO (R\$) | FATURAMENTO TOTAL (R\$) |
| Bolsas | 60 | 95,00 | 5.700,00 |
| Carteiras | 30 | 28,00 | 840,00 |
| Cintos | 90 | 34,00 | 3.060,00 |
| Calçados Infantis Masculino | 800 | 36,90 | 29.520,00 |
| Calçados Infantis Feminino | 1200 | 39,90 | 47.880,00 |
| Calçados Adulto Masculino | 1000 | 69,90 | 69.900,00 |
| Calçados Adulto Feminino | 2800 | 79,90 | 223.720,00 |
| TOTAL ESTOQUE INICIAL | 5980 | R\$ 383,60 | R\$ 380.620,00 |

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme ilustra a tabela 10, a média ponderada dos prazos de vendas é de aproximadamente 53 dias, portanto, a filial levará esse montante para receber as suas vendas a prazo.

Tabela 10 – Prazo médio de recebimento

| CONTA A RECEBER - PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO | | | |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------------|
| PRAZO MÉDIO DE VENDAS | PERCENTUAL | Nº DE DIAS | MÉDIA PONDERADA EM DIAS |
| À vista | 15 | 0 | 0 |
| Cartão de Débito | 10 | 7 | 0,7 |
| Cartão de Crédito | 25 | 60 | 15 |
| A prazo 1 | 15 | 30 | 4,5 |
| A prazo 2 | 13 | 60 | 7,8 |
| A prazo 3 | 10 | 90 | 9 |
| A prazo 4 | 7 | 120 | 8,4 |
| A prazo 5 | 5 | 150 | 7,5 |
| PRAZO MÉDIO TOTAL | | | 52,9 |

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com a tabela 11 é possível verificar que todas as compras realizadas serão pagas de duas formas distintas, porém a grande parte será efetuada através de parcelamento.

Tabela 11 – Prazo médio de pagamento

| FORNECEDORES - PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------------------------------|
| PRAZO MÉDIO DE VENDAS | PERCENTUAL | Nº DE DIAS | MÉDIA PONDERADA EM DIAS |
| À vista | 20 | 0 | 0 |
| A prazo 1 | 15 | 30 | 4,5 |
| A prazo 2 | 25 | 60 | 15 |
| A prazo 3 | 25 | 90 | 22,5 |
| A prazo 4 | 15 | 120 | 18 |
| PRAZO MÉDIO TOTAL | | | 60 |

Fonte: elaborado pelo autor

Tendo o conhecimento do prazo médio de recebimento de vendas da Samia Calçados filial (53 dias) e que a empresa possui uma necessidade média de estoque de 90 dias, podemos afirmar que a empresa possuirá 143 dias com os recursos fora do caixa. Entretanto, diminuindo o montante do prazo médio de pagamento dos fornecedores, considerados recursos de terceiros no caixa da empresa, é encontrado o valor de 83 dias, ou seja, a necessidade de capital de giro é de 83 dias, como demonstra a tabela 12 abaixo.

Tabela 12 – Necessidade líquida de capital de giro

| | Número de dias |
|---|-----------------------|
| Recursos da empresa fora do seu caixa | |
| 1. Contas a Receber - prazo médio de vendas | 53 |
| 2. Estoques - necessidade média de estoques | 90 |
| Subtotal 1 (Item 1+2) | 143 |
| Recursos de terceiros no caixa da empresa | |
| 3. Fornecedores - prazo médio de compras | 60 |
| Subtotal 2 | 60 |
| Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2) | 83 |

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 13 – Cálculo caixa mínimo

| CAIXA MÍNIMO | |
|---|-----------------------|
| 1. Custo fixo mensal | R\$ 26.588,10 |
| 2. Custo variável mensal | R\$ 105.869,20 |
| 3. Custo total da empresa (item 1 + 2) | R\$ 132.457,30 |
| 4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias) | R\$ 4.415,24 |
| 5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior) | 83 |
| Total de B – Caixa mínimo (item 4 x 5) | R\$ 366.464,92 |

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 14 – Cálculo capital de giro

| Investimentos financeiros | R\$ |
|--|-------------------|
| A – Estoque inicial | 380.620,00 |
| B – Caixa mínimo | 366.464,92 |
| Total do capital de giro (A +B) | 747.084,92 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.3 Investimentos pré-operacionais

Os gastos pré-operacionais são aqueles ocorridos antes do início da operação de fato, mas que contribuirão para a formação de resultado por mais de um exercício social. Abaixo encontramos os gastos pré-operacionais da empresa.

Tabela 15 – Estimativa de investimentos pré-operacionais

| Investimentos pré-operacionais | R\$ |
|---------------------------------------|------------------|
| Despesas de legalização | 3.000,00 |
| Obras civis e/ou reformas | 6.000,00 |
| Divulgação | 1.600,00 |
| Pró-labore | 4.500,00 |
| Mecanismo antifurto | 1.800,00 |
| Contador | 1.200,00 |
| Sacolas e embalagens | 2.000,00 |
| Cursos e treinamentos | 500,00 |
| Outras despesas | 350,00 |
| Total | 20.950,00 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.4 Investimentos total (resumo)

Os investimentos totais da Samia Calçados estão demonstrados na tabela 16, sendo que o valor encontrado representa a somatória dos investimentos fixos (tabela 08), capital de giro (tabela 14) e os investimentos pré-operacionais (tabela 15). Conforme retratado, uma parte da fonte de recursos será própria, nesta ocasião, serão os proprietários da Samia Calçados que irão custear os investimentos da filial, e a outra parte será de terceiros provenientes de linha de crédito de nominada de Fundo de Financiamento do Centro-Oeste.

Tabela 16 – Estimativa dos investimentos totais

| Descrição dos investimentos | Valor (R\$) | (%) |
|------------------------------------|--------------------|---------------|
| 1. Investimentos Fixos | 163.953,33 | 17,59 |
| 2. Capital de Giro | 747.084,92 | 80,16 |
| 3. Investimentos Pré-Operacionais | 20.950,00 | 2,25 |
| Total (1 + 2 + 3) 100,00 | 931.988,25 | 100,00 |
| Fontes de Recursos | Valor (R\$) | (%) |
| 1. Recursos próprios | 700.000,00 | 75,11 |
| 2. Recursos de terceiros | 231.988,25 | 24,89 |
| 3. Outros | | |
| Total (1 + 2 + 3) 100,00 | 931.988,25 | 100,00 |

Fonte: elaborado pelo autor

As fontes de recurso para se investir no negócio, serão R\$ 700.000,00 proveniente de recursos próprios e o restante R\$ 231.988,25 advinda de terceiros, através de empréstimos e financiamentos.

7.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa

A tabela 17 abaixo evidencia a estimativa de faturamento mensal da filial Samia Calçados, pressupondo um total de R\$ 152.815,70 (cento e cinquenta e dois mil oitocentos e quinze reais e setenta centavos). Valores estes calculados tendo como base uma perspectiva de venda dos produtos.

Tabela 17 – Estimativa de faturamento mensal

| Produto/Serviço | Quantidade (estimativa de vendas) | Preço de Venda Unitário (em R\$) | Faturamento Total (em R\$) |
|------------------------|--|---|-----------------------------------|
|------------------------|--|---|-----------------------------------|

| | | | |
|-----------------------------|-------------|-------|-------------------|
| Bolsas | 15 | 209,9 | 3.148,50 |
| Carteiras | 8 | 59,9 | 479,20 |
| Cintos | 20 | 69,9 | 1.398,00 |
| Calçados Infantis Masculino | 160 | 79,9 | 12.784,00 |
| Calçados Infantis Feminino | 260 | 89,9 | 23.374,00 |
| Calçados Adulto Masculino | 195 | 149,9 | 29.230,50 |
| Calçados Adulto Feminino | 485 | 169,9 | 82.401,50 |
| TOTAL | 1143 | | 152.815,70 |

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com as projeções de mercado, existe uma expectativa de progresso nas vendas de 1,0% ao mês a partir do 2 ano.

Tabela 18 – Projeções de receitas com crescimento em determinados períodos

| PERÍODO | FATURAMENTO TOTAL | VARIAÇÃO ANUAL |
|---------|-------------------|----------------|
| ANO 1 | 1.833.788,40 | |
| ANO 2 | 1.983.837,39 | 8,18% |
| ANO 3 | 2.271.719,74 | 14,51% |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.6 Estimativa do custo unitário da matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Por se tratar de uma empresa voltada para as revendas de varejo não se tem custos com matéria prima, pois os produtos já chegam prontos para a venda.

7.5.7 Estimativa dos custos de comercialização

Os custos de comercialização da Samia Calçados estão relacionados com as despesas variáveis, os quais variam de acordo com o faturamento da empresa. Os impostos foram calculados de acordo com a tabela de tributação do Simples Nacional, sendo o faturamento mensal da empresa de R\$152.815,70 enquadrando-se no percentual de 14,3%.

A taxa administrativa do cartão de crédito será de 3,5%, prevendo que 35% das vendas da loja serão realizadas no cartão em ambas funções, aplicou-se este percentual ao faturamento total da empresa e posteriormente, multiplicou-se pela taxa.

Tabela 19 – Estimativa de custos de comercialização

| DESCRIÇÃO | % | FATURAMENTO ESTIMADO (R\$) | CUSTO TOTAL (R\$) |
|----------------------------------|------|----------------------------|-------------------|
| Simple Federal | 14,3 | 152.815,70 | 21.852,65 |
| Comissões | 1,5 | 152.815,7 | 2.292,24 |
| Propaganda | 5 | 152.815,7 | 7.640,79 |
| Taxas Administrativas de Cartões | 3,5 | 53.485,50 | 1.871,99 |
| Sacolas | 0,5 | 152.815,7 | 764,08 |
| Embalagens para presente | 0,3 | 152.815,7 | 458,45 |
| TOTAL IMPOSTOS | | | 21.852,65 |
| TOTAL GASTOS COM VENDAS | | | 13.027,55 |
| TOTAL GERAL | | | 34.880,20 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

A tabela 20 atesta o cálculo do Custo de Mercadoria Vendida - CMV. Para se computar este valor, a princípio multiplicou-se a estimativa de vendas, pelo seu custo de unitário de aquisição. A soma dos resultados obtidos corrobora o valor total do CMV.

Tabela 20 – Estimativa do Custo de Mercadoria Vendida - CMV

| Produtos | Quantidade (estimativa de vendas) | Custo Unitário de Aquisição (em R\$) | CMV |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------|
| Bolsas | 15 | 95,00 | 1.425,00 |
| Carteiras | 8 | 28,00 | 224,00 |
| Cintos | 20 | 34,00 | 680,00 |
| Calçados Infantis Masculino | 160 | 36,90 | 5.904,00 |
| Calçados Infantis Feminino | 260 | 39,90 | 10.374,00 |
| Calçados Adulto Masculino | 195 | 69,90 | 13.630,50 |
| Calçados Adulto Feminino | 485 | 79,90 | 38.751,50 |
| TOTAL | 1143 | | 70.989,00 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.9 Estimativas dos custos de mão de obra

Os gastos referentes à mão de obra da Samia Calçados abrangem a folha salarial e os encargos sociais (INSS e FGTS), relacionados todos os colaboradores do empreendimento. A tabela 21 evidencia o cálculo do desembolso com salários, aplicando-se o percentual de 8% para INSS e 8% para FGTS, sobre o salário mensal dos colaboradores.

Tabela 21 – Estimativas dos custos de mão de obra mensal

| FUNÇÃO | Nº DE EMPREGADO | SALÁRIO MENSAL (R\$) | SUBTOTAL (R\$) | % (ENCARGOS SOCIAIS) | ENCARGOS SOCIAIS (R\$) | TOTAL (R\$) |
|-----------------------|-----------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------------|------------------|
| GERENTE | 1 | 2.400,00 | 2400,00 | 16 | 384,00 | 2784,00 |
| OPERADOR (a) DE CAIXA | 2 | 1.300,06 | 2600,12 | 16 | 416,02 | 3016,14 |
| VENDEDOR (a) | 6 | 1.188,50 | 7131,00 | 16 | 1140,96 | 8271,96 |
| TOTAL | 9 | | 12.131,12 | | 1.940,98 | 14.072,10 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.10 Estimativa do custo com depreciação

A tabela 22 expõe os gastos com depreciações dos bens da empresa. Os cálculos foram realizados através de uma fórmula matemática, onde foram separados todos os valores dos bens, em seguida foi dividido pelo tempo de vida útil do bem. Com isso, obteve-se a depreciação anual, logo após dividiu-se por 12 meses, encontrando a depreciação mensal.

Tabela 22 – Estimativas dos gastos com depreciação

| DEPRECIÇÃO | | | | |
|-------------------------|--------------------|------------------|------------------------|-------------------------|
| ATIVOS FIXOS | VALOR DO BEM (R\$) | VIDA ÚTIL (ANOS) | DEPRECIÇÃO ANUAL (R\$) | DEPRECIÇÃO MENSAL (R\$) |
| Máquinas e Equipamentos | 15.167,90 | 6 | 2.527,98 | 210,67 |
| Móveis e Utensílios | 144.385,43 | 10 | 14.438,54 | 1.203,21 |

| | | | | |
|--------------|----------|---|------------------|-----------------|
| Computadores | 4.400,00 | 3 | 1.466,67 | 122,22 |
| TOTAL | | | 18.433,19 | 1.536,10 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Estão relacionados como despesas fixas da empresa, os gastos que acontecerão independente da quantidade de mercadoria vendida no mês, como mostra o quadro abaixo.

Tabela 23 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

| DESCRIÇÃO | CUSTO TOTAL MENSAL (R\$) |
|--------------------------------|--------------------------|
| Água | 180,00 |
| Aluguel | 4.500,00 |
| Depreciação | 1.536,10 |
| Energia Elétrica | 450,00 |
| Honorários do Contador | 600,00 |
| Material de Expediente | 110,00 |
| Material de Limpeza | 160,00 |
| Mensalidade do <i>Software</i> | 190,00 |
| Pró-labore | 4.500,00 |
| Salários + encargos | 14.072,10 |
| Telefone + internet | 169,90 |
| Manutenção dos Equipamentos | 120,00 |
| TOTAL | 26.588,10 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.12 Demonstrativo de resultados

A tabela 24 exibe o demonstrativo de resultado da filial Samia Calçados, o qual foi confeccionado pelo método custeio variável, onde inicialmente deve apresentar as receitas da organização, deduzir os custos e despesas variáveis, encontrar a margem de contribuição do período e deduzir os custos e despesas fixas.

Portanto, verifica-se que o lucro líquido estimado para a filial Samia Calçados no período será de R\$ 20.358,40, o qual representa 13,32% do faturamento da empresa.

Tabela 24 – Demonstrativo de resultados (DRE)

| | VALOR (R\$) | VALOR ANUAL (R\$) | PERCENTUAL (%) |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------|----------------|
| 1. Receita total com vendas | 152.815,70 | 1.833.788,40 | 100 |
| 2. Custos variáveis totais | | | |
| 2.1 Custos com mercadorias vendidas | 70.989,00 | 851.868,00 | 46,45 |
| 2.2 Impostos sobre as vendas | 21.852,65 | 262.231,80 | 14,30 |
| 2.3 Gastos com vendas | 13.027,55 | 156.330,60 | 8,53 |
| SUBTOTAL | 105.869,20 | 1.270.430,40 | 69,28 |
| 3. Margem de contribuição | 46.946,50 | 563.358,00 | 30,72 |
| 4. Custos fixos finais | 26.588,10 | 319.057,20 | 17,40 |
| | | | |
| RESULTADO OPERACIONAL | 20.358,40 | 244.300,80 | 13,32 |

Fonte: elaborado pelo autor

7.5.13 Indicadores de viabilidade

Com a finalidade de analisar a viabilidade da instituição de uma filial da Samia Calçados na cidade de Amambai – MS foram utilizados os seguintes indicadores: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

7.5.13.1 Ponto de equilíbrio

Figura 06 – Ponto de equilíbrio

Índice da Margem de Contribuição = Margem de Contribuição / Receita Total

Índice da Margem de Contribuição = 46.946,50 / 152.815,70 = **0,307209**

Ponto de Equilíbrio = Custo Fixo Total / Índice da Margem de Contribuição

Ponto de Equilíbrio = 26.588,10 / 0,307209 = **85.547,27**

Fonte: elaborado pelo autor

O ponto de equilíbrio demonstra o valor necessário para que a empresa alcance de receita mensal para que cubra os respectivos gastos, serve como um indicador de

segurança do negócio. Com isso, após o cálculo, para atingir o ponto de equilíbrio é necessário que a filial da Samia Calçados possua um faturamento mensal de R\$85.547,27.

7.5.13.2 Lucratividade

Figura 07 – Lucratividade

$$\begin{aligned} \text{Lucratividade} &= (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100 \\ \text{Lucratividade} &= (20.358,40 / 152.815,70) \times 100 = \mathbf{13,32\%} \end{aligned}$$

Fonte: elaborado pelo autor

A figura 07 apresenta o cálculo do índice de lucratividade da filial Samia Calçados, o qual mensura o lucro em relação as vendas. Deste modo, verifica-se sob os R\$ 152.815,70 de receita total da empresa, um lucro líquido de R\$ 20.358,40, um percentual de 13,32%.

7.5.13.3 Rentabilidade

Figura 08 – Rentabilidade

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidade} &= (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}) \times 100 \\ \text{Rentabilidade} &= (20.358,40 / 931.988,25) \times 100 = \mathbf{2,18\%} \end{aligned}$$

Fonte: elaborado pelo autor

A figura acima apresenta um índice de rentabilidade 2,18%, isso significa que a cada mês a empresa recupera por meio dos lucros obtidos 2,18% do valor investido no negócio.

7.5.13.4 Prazo de retorno do investimento

A figura 09 retrata o cálculo do prazo de retorno do investimento, o qual demonstra que após 3 anos e 10 meses após o início da atividade da empresa, será recuperado, sob forma de lucro, todo o investimento com a instalação do empreendimento.

Figura 09 – Prazo de Retorno do Investimento

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = (\text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido})$$
$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = (931.988,25 / 20.358,40) = 45,77 \sim 46 \text{ meses}$$

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se a viabilidade da implementação da filial da Samia Calçados quando se realiza a análise dos seguintes aspectos:

- a) O resultado constatado durante a confecção do plano de negócio em relação ao interesse dos moradores em ter mais uma opção de loja seja positivo.
- b) O resultado obtido no cálculo do índice de rentabilidade da filial Samia Calçados – 2,18% ao mês, em relação ao produto “Poupança” oferecido pelo mercado financeiro, que atualmente oscila em torno de 0,15% ao mês, com isso, se desconsiderarmos os riscos do investimentos é mais vantajoso realizar a abertura do empreendimento do que poupar o dinheiro.
- c) O curto prazo de retorno do investimento possibilita ao empreendimento certa segurança em relação à incidência de mudanças na economia.

8 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

É de grande importância projetar cenários para análise onde nem sempre a empresa estará alcançando suas metas e vendendo conforme planejado, podendo ter mais uma opção no gerenciamento para auxiliar nas estratégias e decisões quando o mercado não se comporta como esperado para empresa.

Tabela 25 – Projeto de cenário otimista

| Descrição | Cenário Provável | | Cenário Otimista (+1%) | |
|---|-------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | Valor | (%) | Valor | (%) |
| 1.Receita total com vendas | 152.815,70 | 100 | 154.343,86 | 100 |
| 2. Custos variáveis totais | | | | |
| 2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV | 70.989,00 | 46,45 | 71.606,98 | 46,39 |
| 2.2 (-) Impostos sobre vendas | 21.852,65 | 14,30 | 22.071,18 | 14,30 |
| 2.3 (-) Gastos com vendas | 13.027,55 | 8,53 | 13.157,83 | 8,53 |
| Total de custos variáveis | 105.869,20 | 69,28 | 106.835,99 | 69,22 |
| 3. Margem de contribuição | 46.946,50 | 30,72 | 47.507,87 | 30,78 |
| 4. (-) Custos fixos totais | 26.588,10 | 17,40 | 26.588,10 | 17,23 |
| Resultado Operacional | 20.358,40 | 13,32 | 20.919,77 | 13,55 |

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 26 – Projeto de cenário pessimista

| Descrição | Cenário Provável | | Cenário Pessimista (-1%) | |
|---|-------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| | Valor | (%) | Valor | (%) |
| 1.Receita total com vendas | 152.815,70 | 100 | 151.287,54 | 100 |
| 2. Custos variáveis totais | | | | |
| 2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV | 70.989,00 | 46,45 | 70.279,11 | 46,45 |
| 2.2 (-) Impostos sobre vendas | 21.852,65 | 14,30 | 21.634,12 | 14,30 |
| 2.3 (-) Gastos com vendas | 13.027,55 | 8,53 | 12.897,27 | 8,53 |
| Total de custos variáveis | 105.869,20 | 69,28 | 104.810,50 | 69,28 |

| | | | | |
|------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| 3. Margem de contribuição | 46.946,50 | 30,72 | 46.477,04 | 30,72 |
| 4. (-) Custos fixos totais | 26.588,10 | 17,40 | 26.588,10 | 17,23 |
| Resultado Operacional | 20.358,40 | 13,32 | 20.919,77 | 13,55 |

Fonte: elaborado pelo autor

Foram simulados dois cenários, onde o primeiro otimista e o segundo pessimista, com aumento na venda mensal de 1% e queda da venda mensal em 1%, respectivamente. No cenário otimista estima-se uma receita total mensal de R\$154.343,86 e no cenário pessimista R\$151.287,54.

9 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Kotler (1998), a análise de *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), denominada no português como análise FOFA (forças, oportunidades, fraqueza e ameaças) é primordial para o empreendedor controlar os ambientes interno e externo e com isso poder desenvolver estratégias. Nos elementos do ambiente externo (clientes, mercado, governo, concorrentes e sociedade) são analisadas as oportunidades e ameaças, enquanto as forças e fraquezas são analisadas no ambiente interno da empresa.

No atual ramo empresarial, enérgico e um pouco complexo, a magnitude da avaliação estratégica consiste em fornecer o roteiro pelo qual o empreendimento alcançará seus objetivos para que possam obter uma perspectiva consolidação no mercado. Com isso, esta etapa auxilia o cliente no entendimento de como ele deve agir diante desse mercado, para tomar as decisões sobre o negócio que lhe trarão o resultado desejado.

9.1 Análise da Matriz F.O.F.A

Quadro 01 – Matriz SWOT

| FORÇAS | FRAQUEZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diversidade no mix de produtos • Preços dos produtos acessíveis • Estrutura física moderna e aconchegante • Localização estratégica • Atendimento diferenciado • Qualidade dos produtos • Contato eficiente com fornecedores • Flexibilidade de formas de pagamentos | <ul style="list-style-type: none"> • Concorrente há mais tempo no mercado • Colaboradores com poucos treinamentos • Falta de um estacionamento exclusivo para a loja • Ponto comercial alugado |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Experiência no mercado | |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> | <p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais que podem ser utilizadas de forma eficiente como ferramentas de divulgação dos produtos e marketing, com custos baixos • Expansão do mercado calçadista nos últimos anos • Redução da alíquota de impostos devido a empresa ser optante pelo simples nacional • Possibilidade de contrato com marca exclusiva • <i>E-commerce</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de entrada de novos concorrentes no mesmo segmento, pois não há barreiras de entrada • As pessoas tem utilizado com maior frequência a tecnologia para realizar compras virtuais • Crise econômica no país proveniente do novo coronavírus • Exigência dos consumidores bastante variável |

Fonte: elaborado pelo autor

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente da cidade, estado ou região que se estuda o meio empresarial, pode-se notar que a dificuldade em se manter em destaque e com o retorno desejado é muito grande, isto se dá por um mercado cada vez mais exigente e concorrente, com ausência do planejamento de muitos empreendedores, sem apoio gerencial, colaborando então para uma grande porcentagem nos índices de empresas que encerram suas operações nos dois primeiros anos de atividade.

Assim sendo, um plano de negócio bem estruturado serve como base e proporciona preparo para o gestor confrontar o mercado, identificando as ameaças e oportunidades e sinalizando as forças de fraquezas. Além de determinar a análise de clientes, de concorrentes e fornecedores, especificando o planejamento financeiro e as demais informações necessárias para que seja possível desenvolver todas as atividades para que se ofertem produtos e serviços de forma sustentável e eficiente.

No tocante aos objetivos, tanto o geral como os específicos foram atendidos, pois o plano de negócios confeccionado trouxe a formalização, de todo o conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas características e condições, possibilitando a análise de sua viabilidade e seus riscos.

Após levantamento dos planos operacional, de marketing e financeiro, pode-se verificar que a abertura de uma filial da Samia Calçados na cidade de Amambai – MS se torna um bom investimento e um negócio bastante atrativo, visto que na região tem espaço para uma nova loja do setor.

Concluindo-se a etapa mercadológica, foi realizada uma pesquisa online com os possíveis consumidores do empreendimento, com o objetivo de identificar o perfil e hábitos de compras. Em relação aos fornecedores foram efetuadas entrevistas, para que pudessem levantar informações quanto a diversidade de produtos, logística e formas de pagamentos ofertadas. Já a respeito dos concorrentes foi possível identificar que de fato podem afetar o empreendimento planejado, analisando entre eles os fatores críticos de sucesso e insucesso do mercado calçadista.

Para o desenvolvimento do plano de marketing foram exibidas as estratégias referentes ao 4Ps do empreendimento, bem como o plano operacional, constatando o possível leiaute da loja, com o intuito de exemplificar a estrutura organizacional da empresa.

Posteriormente, confeccionou-se o plano financeiro, estimando os investimentos fixos, pré operacionais, capital de giro, faturamento mensal, despesas fixas e variáveis, custo da mercadoria vendida, gastos com mão-de-obra, depreciação, demonstrativo de resultado, assim como os procedimentos matemáticos dos índices de viabilidade.

Ao esmiuçar a eficiência das operações da organização através dos resultados financeiros, a filial da Loja Samia Calçados retratou um índice de lucratividade de 13,32%, indicando um razoável percentual de retorno pela loja sobre a venda no primeiro período, com possíveis aumento para os demais anos.

No que diz respeito ao índice de rentabilidade, o qual reflete a capacidade da empresa de autofinanciamento, 2,18%, é o percentual mensal de retorno alcançado pela filial sobre todo o capital investido na mesma. De acordo com todos os referenciais obtidos, estima-se que em aproximadamente 46 meses a empresa obterá o seu retorno do investimento, sendo este um retorno de velocidade moderada, porém com baixo risco.

Conseqüentemente, levando em consideração o progresso da cidade e do mercado de atuação, assim como a análise dos dados, acredita-se que a abertura da filial da Samia Calçados na cidade de Amambai – MS será um empreendimento totalmente viável.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - **Relatório Setorial da Indústria de Calçados no Brasil 2020**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>>: acesso em 11/06/2020.

BALANZÁ, I.M.; NADAL, M.C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Thonsom Pioneira, 2003.

BANDEIRA, Cyntia. **Aprender a empreender**. [S.L].: Fundação Roberto Marinho – SEBRAE. 2002.

BARON, Robert A. e SCOTT, A. Shane. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. Tradução: AllTasks. São Paulo: Tonsom Learning, 2007.

CAMARGO, Shirlei Miranda; TOALDO, Ana Maria Machado; SOBRINHO, Zaki Akel. **O layout como ferramenta de marketing no varejo**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.

CERTO, S.C. PETER J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 3.ed. São Paulo: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHURCHILL, G.; PETER, P. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000. 580p.

DEUSTSHER, José Arnaldo. **Plano de negócios: um guia prático**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 144 p.

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

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** 4ª. Ed. São Paulo: Cultura, 2006.

Dornelas, J. C. A. (2008). **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DORNELAS, J. **Porque escrever um plano de negócios?** Disponível em: <www.planodenegocios.com.br>. Acesso em: 01 jun. 2020.

FILION, Louis J.; DOLABELA, Fernando. **Boa Idéia! E Agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. 349p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, Edição do Novo Milênio, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica /** Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos - 6. ed. – 7. reimpr. – São Paulo : Atlas 2009

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LONGHINI, Antônio Sérgio; SACHUK, Maria Iolanda. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor.** Anais do I EGEPE, p. 57-70, out./2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática.** São Paulo: Atlas, 2013.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2009.

PAULEK, Emanuele Casagrande. **Plano de negócio para abertura de uma distribuidora de componentes e perfis para esquadrias na cidade de Chapecó – SC**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração Civil como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, SC, 2017.

POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMAL, S. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM ET AL, Cesar Simões. **Construindo Planos de Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE. **Causa mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf> . Acesso em: 25 março 2020.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil em 2016**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> . Acesso em: 25 março 2020.

SEBRAE. (2019). Mas afinal, o que é empreendedorismo? Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/o-que-e-empreendedorismo/>>. Acessado em: 22 de maio de 2020, às 13:49.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZIKMUND, Willian G., **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO COM POTENCIAIS CLIENTES

- 1) Você já comprou ou compra calçados em Amambai – MS?
- 2) Sexo?
 feminino masculino
- 3) Idade?
 abaixo de 18 anos 18 a 30 anos
 30 a 45 anos acima de 45 anos
- 4) Qual a sua renda mensal?
 até 1 salário 2 a 4 salário
 4 a 6 salários acima de 6 salários
- 5) Você costuma comprar sapatos com qual frequência?
 2 vezes por mês 1 vez por mês
 a cada 3 meses 1 vez por ano
- 6) Quanto você paga, em média, por um par de calçado?
 até R\$ 100,00 R\$100,00 até 200,00
 R\$200,00 até R\$300,00 acima de R\$300,00
- 7) Quando você compra calçados, qual a forma de pagamento utilizada?
 à vista crediário próprio
 cartão de débito cartão de crédito
- 8) Em que ocasião você compra calçados?
 quando é informado das novidades
 quando sou atraído pela vitrine da loja
 quando possuo uma ocasião específica para uso
 quando me agrado dos modelos existentes na loja
 quando a loja proporciona promoções

- 9) Quando você pensa em uma marca de calçados femininos, qual você lembra?
(até três opções)

R.: _____

- 10) Você está satisfeito (a) com a quantidade e qualidade das lojas de calçados em Amambai – MS?

sim

não

- 11) Em qual loja do município de Amambai – MS, você costuma realizar suas compras de calçados?

R.: _____

- 12) Em sua opinião, o que é mais importante em uma loja de calçados? (Considere 1 sendo menos importante e 5 mais importante)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Diversidade de Produtos | | | | | |
| Diversidade de Marcas | | | | | |
| Preços | | | | | |
| Localização / Facilidade de Acesso | | | | | |
| Atendimento | | | | | |

ANEXO B – Roteiro de entrevista com fornecedores

- 1) Nome:
- 2) Qual marca você representa?
- 3) A sua marca exige periodicidade fixa para compras?
- 4) Existe um valor mínimo de compra ou quantidade de pares?
- 5) Quais as restrições para uma loja tornar-se cliente da marca?
- 6) Como é a logística de entrega dos produtos de sua marca?
- 7) Quais as formas de pagamentos?