

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KARLINE MARANGONI

**PLANO DE NEGÓCIOS: UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO
PARA ANALISAR A VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO
COMERCIAL DO SETOR CALÇADISTA NO MUNICÍPIO DE
FORQUILHINHA/SC.**

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

KARLINE MARANGONI

**PLANO DE NEGÓCIOS: UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO
PARA ANALISAR A VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO
COMERCIAL DO SETOR CALÇADISTA NO MUNICÍPIO DE
FORQUILHINHA/SC.**

Trabalho de Fim e de Conclusão de curso
apresentado para obtenção do grau de Bacharel no
curso de Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Esp. Milla Lúcia Ferreira Guimarães

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

KARLINE MARANGONI

**PLANO DE NEGÓCIOS: UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO
PARA ANALISAR A VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO
COMERCIAL DO SETOR CALÇADISTA NO MUNICÍPIO DE
FORQUILHINHA/SC.**

Trabalho de Fim e de Conclusão de curso
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no curso de Ciências Contábeis
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientadora: Esp. Milla Lúcia Ferreira
Guimarães

Criciúma, 13 junho 2011.

BANCA EXAMINADORA

Milla Lúcia Ferreira Guimarães, Esp. Orientadora

Clayton Schueroff, Esp. Examinador

Wagner Blauth, Esp. Examinador

Dedico este trabalho as pessoas que são a razão de todas as minhas conquistas: meus pais: Vicente e Cleonice. Pessoas estas, que me ensinaram as primeiras lições de vida e não mediram esforços para que este sonho se tornasse realidade. A vocês minha imensa gratidão.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força nos momentos de fraqueza, dando-me saúde, sabedoria, entendimento e disposição para enfrentar todas as barreiras da vida.

Aos meus pais, Vicente e Cleonice, que dedicaram à maior parte do seu tempo na minha formação pessoal. Estiveram comigo nos momentos alegres e nos mais difíceis, sempre me apoiando e incentivando nesta caminhada.

Ao meu esposo, pelo apoio, compreensão, amor e dedicação. O qual esteve sempre presente em todos os momentos desta jornada.

A minha filha Rafaela, por ser a menina maravilhosa, a qual me recebia todas as noites após a faculdade com seu sorriso lindo e que tão pequenina soube cooperar para que eu pudesse concluir mais esta fase.

A minha grande amiga Jocimari, minha sogra Ivani e minha mãe Cleonice pelo imenso amor e cuidado que tem com a Rafaela, se revezando para cuidar de minha filha nos horários que estive ausente para a realização desta graduação.

As minhas grandes amigas de faculdade: Cristini Possamai, Francielli Elias Bratti, Daniela Luiz Loch, Daniela Martinello e Tamiris de Souza José. Que não mediram esforços e me ajudaram nos momentos mais especiais de minha vida. E me lembrarei sempre.

A minha orientadora, Milla Lúcia Ferreira Guimarães, que contribui significativamente para realização deste estudo e com minha formação acadêmica.

Aos professores e companheiros de estudo, que contribuíram não só para minha formação acadêmica, mas me ensinaram com suas diferenças a ser uma pessoa melhor.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

“Ser um empreendedor é muito mais que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha; é conhecer a montanha e o tamanho do desafio; planejar cada detalhe da subida, saber o que você precisa levar e que ferramentas utilizar; encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente; acreditar na sua própria capacidade e começar a escalada”.

Bandeira (2002, p. 9)

RESUMO

MARANGONI, Karline. **Plano de Negócios: Uma ferramenta de planejamento para analisar a viabilidade de um empreendimento comercial do setor calçadista no município de Forquilha/SC**. 2011, p.89 Orientadora: Milla Lúcia Ferreira Guimarães. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante do globalizado cenário econômico, onde as mudanças tecnológicas ocorrem de forma constante, verifica-se a intensa inserção de novas empresas no mercado, torna-se imprescindível um planejamento que delineie os passos necessários para a implantação de um novo empreendimento. Fato este que torna a elaboração do plano de negócios uma ferramenta eficaz. Deste modo, este estudo tem por objetivo verificar a viabilidade de abertura de um empreendimento comercial calçadista no bairro Santa Cruz, município de Forquilha/SC. Quanto aos procedimentos de pesquisa, este caracteriza-se como bibliográfica, a qual é observada no momento da elaboração do referencial teórico, onde são utilizados livros, artigos e consultas em *sites* sobre o assunto abordado, e ainda levantamento, realizada por meio do instrumento questionário, utilizado para identificar as características da população local, bem como seus hábitos de compra e a necessidade de abertura de uma loja de calçados no local. Por meio da elaboração do plano de negócios verificou-se a viabilidade da loja Rafa & Ka Calçados em razão de ser um empreendimento inovador no bairro Santa Cruz, que deve apresentar retorno rápido do investimento a ser realizado, bem como uma excelente rentabilidade se comparada a maioria dos produtos oferecidos no mercado financeiro.

Palavras-chave: empreendedorismo, plano de negócios, viabilidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Representativo da Estrutura do Trabalho.....	18
Figura 2: Esquema Básico do Plano de Negócios	24
Figura 3: Passos necessários para elaborar o plano de negócios	29
Figura 4: Representação Gráfica do Resumo da Empresa.....	31
Figura 5: Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.....	41
Figura 6: Método de Pesquisa.....	50
Figura 7: Organograma Rafa & Ka Calçados.....	65
Figura 8: Fluxograma Rafa & Ka Calçados	68
Figura 9: Processo de Atendimento Rafa & Ka Calçados	69
Figura 10: Layout da Rafa & Ka Calçados	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Roteiro da Metodologia	18
Quadro 2: Diversas Utilizações do Plano de Negócios	25
Quadro 3: Público Alvo do Plano de Negócios.....	27
Quadro 4: Análise de Mercado – Estudo dos Clientes	34
Quadro 5: Exemplo de matriz <i>SWOT</i>	38
Quadro 6: Indicadores de Viabilidade	49
Quadro 7: Apresentação cálculo fórmula de Barbetta.....	52
Quadro 8: Concorrentes.....	61
Quadro 9: Análise <i>SWOT</i> Rafa & Ka Calçados.....	63
Quadro 10: Estimativa dos Investimentos Fixos.....	71
Quadro 11: Estimativa do Estoque Inicial.....	72
Quadro 12: Prazo Médio de Recebimento	72
Quadro 13: Prazo Médio de Pagamento	73
Quadro 14: Necessidade Média em Estoque.....	73
Quadro 15: Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	74
Quadro 16: Cálculo Caixa Mínimo.....	74
Quadro 17: Cálculo Capital de Giro.....	74
Quadro 18: Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais	75
Quadro 19: Estimativa do Investimento Total.....	75
Quadro 20: Estimativa do Faturamento Mensal	76
Quadro 21: Estimativa Despesas Variáveis	77
Quadro 22: Apuração do Custo da Mercadoria Vendida – CMV	78
Quadro 23: Estimativa dos Gastos com Mão-De-Obra	78
Quadro 24: Estimativa dos Gastos com Depreciação	79
Quadro 25: Estimativa despesas Fixas Mensais.....	79
Quadro 26: Demonstrativo de Resultado – DRE.....	80
Quadro 27: Cálculo do Ponto de Equilíbrio da Rafa & Ka Calçados	81
Quadro 28: Cálculo do índice de Lucratividade da Rafa & Ka Calçados.....	81
Quadro 29: Cálculo do Índice de Rentabilidade da Rafa & Ka Calçados	81
Quadro 30: Cálculo do Prazo de Retorno do Investimento da Rafa & Ka Calçados	82

LISTAS DE SIGLAS

CDL = Câmara de Dirigentes Lojistas

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

DRE = Demonstrativo do Resultado do Exercício

FGTS = Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

ME = Micro Empresa

INSS = Instituto Nacional do Seguro Social

SC = Santa Catarina

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SP = São Paulo

RS = Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema.....	13
1.2 Objetivos da Pesquisa	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Metodologia	15
1.5 Estrutura de apresentação do Trabalho.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Empreendedorismo.....	20
2.1.1 Perfil Empreendedor	21
2.1.2 Identificação de ideias de Negócios	22
2.2 Plano de Negócios	23
2.2.1 Público Alvo do Plano de Negócios	26
2.2.2 Estrutura do Plano de Negócios	28
2.2.3 Sumário Executivo	30
2.2.4 Caracterização do Empreendimento	31
2.2.5 Produtos e Serviços.....	32
2.2.6 Análise de Mercado.....	33
2.2.7 Análise Estratégica do Negócio.....	35
2.2.8 Organização do Negócio	42
2.2.9 Plano de <i>Marketing</i>	43
2.2.10 Plano Operacional	45
2.2.11 Plano Financeiro	46
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	50
3.1 Universo e etapas da realização da pesquisa.....	50
3.1.1 Sumário.....	55
3.1.2 Sumário Executivo	56
3.1.3 Caracterização do Empreendimento	58
3.1.4 Produtos e Serviços.....	59
3.1.5 Análise de Mercado.....	60
3.1.6 Análise Estratégica do Negócio.....	62
3.1.7 Organização do Negócio	65
3.1.8 Plano de <i>Marketing</i>	66

3.1.9 Plano Operacional.....	67
3.1.10 Plano Financeiro	70
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS.....	886
APÊNDICES	90
ANEXOS	102

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta, inicialmente, o tema e problema de pesquisa, assim como seus objetivos. Posteriormente evidencia a justificativa, e demonstrar a metodologia utilizada para realização do presente estudo.

1.1 Tema e Problema

Diante do globalizado cenário econômico, onde as mudanças tecnológicas ocorrem de forma constante e as empresas buscam estar a frente do mercado, utilizando-se de ferramentas gerenciais, *marketing*, controles de custos, dentre outros. Faz-se necessário para a implantação de uma empresa, um amplo estudo bibliográfico, pesquisa de campo e de mercado para conhecer o setor que se pretende atuar.

Para a elaboração de tal levantamento, o plano de negócios torna-se uma ferramenta eficaz, com o intuito de apurar a viabilidade do empreendimento. Pois, além de planejar o futuro empreendimento ele pode prever possíveis situações de risco, tais como: volume de estoques, fluxo de caixa, dentre outros.

Com a aplicabilidade desta ferramenta é possível ter uma visão do mercado, demonstrando quais e quantos são os clientes, produtos e ainda elaborar projeções econômicas, patrimoniais e financeiras. Possibilitando que o novo empreendimento ingresse no mercado, com maiores garantias de se tornar uma empresa competitiva e inovadora.

Contudo, para a abertura de uma empresa, neste caso um empreendimento no setor calçadista, é de extrema importância a aplicabilidade do plano de negócios, pois esse permite um conhecimento mais profundo do setor, inclusive suas variações, as quais oscilam de acordo com as tendências da moda e a cada nova estação do ano.

Sendo assim tem-se a seguinte problemática de pesquisa: Quais as etapas e como se configura um plano de negócios para uma empresa comercial do setor calçadista e sua viabilidade de implantação no município de Forquilha/SC?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar como se configura um plano de negócios para uma empresa comercial do setor calçadista e sua viabilidade de implantação no município de Forquilha- SC.

A partir do objetivo geral se faz necessário alguns objetivos específicos de pesquisa para que o mesmo seja alcançado:

- descrever, conforme literatura específica, aspectos relacionados ao plano de negócios;
- caracterizar o setor comercial calçadista no município em estudo;
- elaborar plano de negócios para a implantação de um comércio de calçados no município de Forquilha/SC.

1.3 Justificativa

O crescente aumento da inserção no mercado de micro e pequenas empresas vêm se destacando cada vez mais. Porém, com esse crescimento aparece o alto índice de mortalidade desses empreendimentos nos primeiros anos de trabalho. De acordo com Silva (2003), no Brasil cerca de 70% das novas empresas não completam o 2º ano de existência.

Silva (2003, p. 1) destaca, que estes novos empreendimentos derivam na maioria das vezes “da oportunidade de colocar em prática todo o conhecimento técnico sobre determinado produto ou serviço, da ideia de possuir independência funcional, ter sobra de recursos financeiros e ser a única alternativa frente ao grande volume de desempregados.”

Contudo, a falta de um plano de negócios, e um planejamento, que apresente e delinear os passos a serem tomados, os pontos de risco e de sucesso do novo empreendimento, podem levar a sua mortalidade.

A partir desta concepção, verifica-se a importância da elaboração de um plano de negócios para a implantação de uma empresa, seja ela de qualquer ramo empresarial. Bernardi (2003) enfatiza que a elaboração desta ferramenta conduz o empreendedor a concentrar-se na análise do ambiente no qual irá atuar, visualizando possíveis estratégias, recursos necessários, bem como sua viabilidade.

Desta maneira, percebe-se a relevância do presente estudo, o qual deve contribuir teoricamente para futuras pesquisas, por meio de conceitos sobre o tema proposto e a descrição dos passos para a elaboração de um plano de negócios.

Sua contribuição prática é verificada no momento de construção do plano de negócios, pois por meio de sua aplicabilidade será possível verificar a viabilidade de abertura de um novo empreendimento comercial calçadista no município de Forquilha/SC. Esclarece Pereira (2006), que nem sempre um projeto vai dizer que ele é viável, mas mostrará os fatores que merecem maior atenção.

E sua relevância social é observada no momento da implantação do empreendimento no município, o qual além de ser fonte de emprego, deve propiciar o crescimento e a valorização do bairro onde será instalado. Considerando ainda o benefício que a abertura deste estabelecimento deve trazer para a comunidade, o qual que terá no bairro mais uma opção para compra, não necessitando se deslocar para o centro da cidade ou municípios vizinhos.

1.4 Metodologia

Partindo de uma problemática, a pesquisa busca um conhecimento maior do assunto abordado. Para tal realização, deve-se observar qual metodologia que se enquadra para o estudo em questão.

Quanto a tipologia de pesquisa Beuren et al (2004, p. 79), esclarecem que estas são divididas de três formas:

quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto a abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Desta forma, a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, em relação aos objetivos caracteriza-se como descritiva. Conforme GIL (1999, *apud* Beuren et al, 2004, p. 81) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre as variáveis.”

Nesta concepção, Andrade (2005) salienta que a pesquisa descritiva procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem que o pesquisador interfira. No presente estudo é visualizada a pesquisa descritiva, que conforme a literatura apresenta conceitos de empreendedorismo, bem como a elaboração de um plano de negócios.

Quanto aos procedimentos, no estudo em questão, classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois parte de referenciais teóricos e levantamento pelo fato de utilizar o instrumento questionário.

A pesquisa bibliográfica serve de marco para qualquer pesquisa. Elucida Martins e Theóphilo (2009, p. 54) que esta “procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, *sites*, CDs, anais de congresso etc.”

Complementando, Lakatos e Marconi (1995, p.183), enfatizam que “a pesquisa bibliográfica não é uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.” No estudo em questão esta pesquisa bibliográfica, é verificada no momento da elaboração do referencial teórico, onde são utilizados livros, artigos, e ainda consultas em *sites* do assunto abordado.

Em relação ao levantamento, este se caracteriza pela coleta de informações, conforme Beuren et al. (2004, p. 85), “os dados referentes a esse tipo de pesquisa podem ser coletados com base em uma amostra retirada de uma determinada população ou universo que se deseja conhecer.” É por meio deste levantamento que o pesquisador tira suas conclusões, analisando os dados coletados.

O levantamento realizado para o estudo em questão foi desenvolvido por meio do instrumento questionário, aplicado aos clientes de dois comércios do bairro Santa Cruz, município de Forquilha, os quais são da família da pesquisadora e local escolhido para a abertura do empreendimento. Este aplicativo teve como intuito identificar as características da população local, bem como identificar seus hábitos de compra e a necessidade de abertura de uma loja de calçados

Quanto a abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa do tipo qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa, de acordo Martins e Theóphilo (2009, p. 107), tem como principal característica, a descrição dos dados, podendo ser a “descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos.”

Contribuindo com o assunto, Richardson (1990, p. 80), esclarece que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

Quanto à tipologia quantitativa, esta caracteriza-se

pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio de padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. RICHARDSON (1990, p.70, *apud* Beuren et al, 2004, p.92)

Evidencia Beuren et al (2004) que a tipologia quantitativa, tem sua utilização nas pesquisas de levantamento ou *survey*, o qual geralmente busca fazer amostragens de uma determinada população.

Desta forma, no presente trabalho, foram identificadas as variáveis que cercam o setor calçadista, para verificação de viabilidade de abertura de uma nova loja no município de Forquilha/SC.

O Quadro 1, demonstra os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa contribuindo para um melhor entendimento sobre o problema exposto neste trabalho.

ROTEIRO DA METODOLOGIA	
Objetivos	Descritiva
Procedimentos	Bibliográfica Levantamento
Abordagem do Problema	Qualitativa Quantitativa
Coleta de Dados	Questionário

Quadro 1: Roteiro da Metodologia

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

1.5 Estrutura de apresentação do Trabalho

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. A Figura 1 demonstra detalhadamente a estrutura de apresentação como o qual fora desenvolvido.

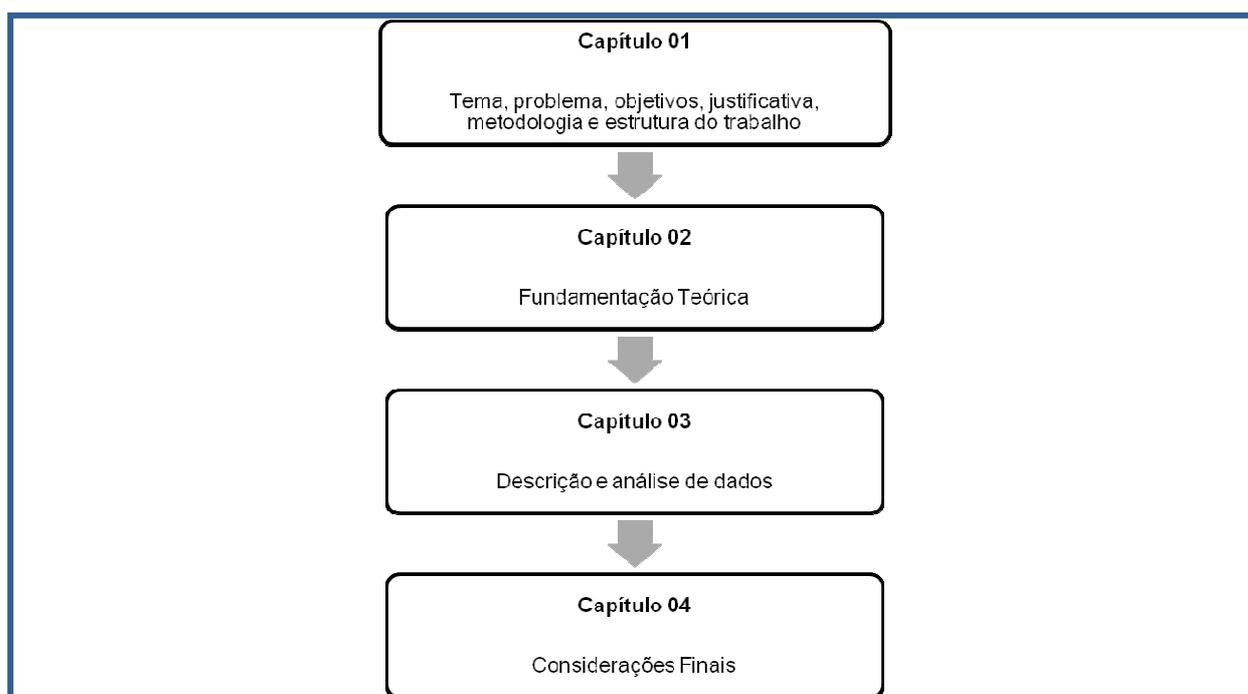


Figura 1: Organograma Representativo da Estrutura do Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

No primeiro capítulo busca-se apresentar as considerações a cerca do tema estudado, bem como sua estrutura de pesquisa utilizada para a elaboração do presente trabalho.

O segundo capítulo discorre sobre os conceitos de empreendedorismo, perfil empreendedor, bem como as oportunidades de negócios.

Na sequência, apresenta-se conforme literatura específica conceitos relacionados ao plano de negócios, sua estrutura e aos demais tópicos acerca do tema pesquisado.

O terceiro capítulo apresenta um estudo de caso, o qual contempla a realização de um questionário, procurando identificar o perfil dos clientes, bem como suas necessidades. Verificando ainda os aspectos relacionados a concorrência e ao setor de maneira geral.

Posteriormente, foi apresentado o plano de negócios específico para implantação de um empreendimento comercial calçadista, demonstrando a possível viabilidade deste negócio. Fato este que constitui o objetivo deste estudo.

No quarto e último capítulo são descritas as considerações finais resultantes da investigação e da pesquisa sobre o tema proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico será apresentado o referencial teórico do assunto abordado, buscando descrever o termo empreendedorismo, o perfil de um empreendedor de sucesso, o plano de negócios e sua estrutura, para então ter um conhecimento das variáveis que contemplam a implantação de uma empresa.

2.1 Empreendedorismo

O tema empreendedorismo é bastante antigo. As primeiras manifestações empreendedoras foram visualizadas desde as primitivas invenções e negociações. Dolabela (2006, p. 25), enfatiza que o “empreendedorismo não é um tema novo ou modismo, existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza.”

O autor salienta que o empreendedorismo além de ser uma das manifestações da liberdade humana, é a melhor arma contra o desemprego. Podendo ser considerado um dos responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país, que por meio da inovação, dinamiza a economia.

De acordo com Aidar (2007, p. 2), o empreendedorismo está associado,

ao processo pelo qual os produtos e serviços são substituídos no mercado, à substituição de produtos existentes por outros, mais baratos ou mais eficazes para a mesma função ou, simplesmente, à ação de tornar a função de um produto ou serviço obsoleta pela introdução de inovações tecnológicas.

Contudo, Dolabela (2006, p. 31) relata que o empreendedorismo não nasce na pessoa, e sim “é um fenômeno natural, fruto de hábitos, práticas e valores de pessoas.” Os empreendedores não nascem prontos, são modulados por vínculos e afinidades de familiares, amigos, uma atividade afim, cursos, viagens e congressos, que formam fatores importantes na geração do perfil empreendedor.

2.1.1 Perfil Empreendedor

O empreendedor é conhecido por sua capacidade de assumir riscos, ser inovador e ambicioso. Segundo Schumpeter (1959, *apud* Farah, Cavalcanti e Marcones 2008, p. 2) o empreendedor é “alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimentos, criando novos tipos de organização.”

Em relação às características do empreendedor Bernardi (2006, p.64), salienta as principais. As quais são típicas de um empreendedor de sucesso:

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade; resistência a frustração;
- Criatividade;
- Propensão ao risco;
- Liderança carismática;
- Habilidade de equilibrar “sonho” e realização;
- Habilidade de relacionamento.

Complementando, Dolabela (2006) esclarece que estas características não nascem com o ser humano, a maioria se aprende e muitas são despertadas pela vontade de realizar o próprio sonho.

O empreendedor de acordo com Chiavenato (2005, p. 5),

é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

A partir desta concepção, tendo o empreendedor a sensibilidade, a capacidade para identificar oportunidades combinado com o tino para os negócios, é ideal que ele se envolva com o empreendimento desde o nascimento da ideia, assim

como em todos os passos para sua criação. E acima de tudo estar comprometido com os resultados a serem alcançados.

2.1.2 Identificação de ideias de Negócios

As oportunidades de negócio acontecem de forma natural, necessitando apenas ser reconhecida. Hashimoto (2006, p. 120) elucida que,

elas podem estar em um problema, em uma necessidade do mercado, nas tendências da moda, em um conflito inesperado, inseridas em um comentário de uma dona de casa, e podem ser derivadas de novos produtos ou serviços [...]

Nesse entendimento, Baron e Shane (2007) observam que as oportunidades derivam a partir das mudanças tecnológicas, políticas, necessidade do mercado, as quais oportunizam abertura para criação de algo novo, seja produto ou serviço.

Neste contexto, Chiavenato (2005, p. 50) destaca que para melhor avaliar e identificar as ideias de negócio é necessário submeter-se a alguns questionamentos que influenciarão as escolhas acerca de possíveis oportunidades, tais como:

1. Qual é o volume de capital que você pretende investir?
2. Qual é o retorno que você pensa ou precisa obter?
3. Qual é a natureza das atividades de trabalho envolvidas?
4. Quais são as suas experiências profissionais?
5. Quais são seus objetivos?
6. Quais são as suas atitudes e opiniões a respeito de negócios?
7. Quais são as suas características de personalidades?
8. Quais são seus conhecimentos e habilidades?
9. Quanto tempo você pode ficar sem um salário mensal?

No entanto, Salim et al (2008, p. 37) esclarece que o primeiro passo é detectar a oportunidade, e posteriormente descrevê-la. O autor complementa que “a correta percepção de uma oportunidade é que permite o desenho de um negócio para aproveitá-la, e este é o ponto de partida de qualquer empresa.”

Desta maneira, o caminho apropriado consiste em identificar as necessidades de mercado, em seguida o produto alvo para sua clientela, e por fim

estruturar o processo produtivo, administrativo e operacional, de maneira que atenda os requisitos esperados. (CHÉR, 2002)

Entretanto pode se afirmar que uma boa ideia não é requisito suficiente para garantir o sucesso do empreendimento. Cecconello e Ajzental (2008, p. 26), mencionam que “detectar e dar sentido à interpretação dos fatos disponíveis é o desafio para a fundamentação da proposta de um plano de negócios.”

Neste contexto, verifica-se que não basta apenas vislumbrar e identificar uma oportunidade, mas deve-se pensar em todas as variáveis que envolvem o negócio. Para tal análise, existe o plano de negócios, uma ferramenta que permite por meio de sua elaboração visualizar todo o novo empreendimento.

2.2 Plano de Negócios

Para se obter sucesso na vida empresarial, não basta apenas ter as características empreendedoras. Faz-se necessário um bom planejamento que auxilie na implantação e gestão do empreendimento. Enfatiza Bernardi (2003, p. 70), que “uma preparação não adequada e superficial é pré-requisito a um provável insucesso.”

Desta forma, ter conhecimento das variáveis que abordam o processo de inserção de uma nova empresa no mercado é essencial. Para tanto, o plano de negócios torna-se um instrumento valioso.

No entendimento de Salim et al (2003, p. 3) o plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesa, receita e resultados financeiros.”

Colaborando com o assunto, Dornelas (2003, p. 95) enfatiza que o plano de negócios é uma ferramenta que se aplica “para o empreendedor expor sua idéia em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam, e principalmente que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.” Podendo este, ser aplicado tanto para a implantação de novas empresas quanto para o planejamento de empresas já existentes.

Dornelas (2005, p. 98) menciona ainda que a elaboração do plano envolve “um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.”

As seções do plano de negócios demonstram todos os passos necessários para que o empreendedor planeje e desenvolva o seu empreendimento, contribuindo para esclarecer os questionamentos que surgirão durante a elaboração do mesmo. A Figura 2 demonstra alguns questionamentos que o empreendedor precisa esclarecer durante o tempo em que estiver pensando no negócio e preparando o plano.



Figura 2: Esquema Básico do Plano de Negócios

Fonte: Adaptado de Salim et al (2003).

Neste contexto, Pavani (2007, p. 8) afirma que o plano de negócios “descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e incertezas.” Possibilitando identificar os erros e riscos, preparando-se ainda melhor para enfrentar o mercado.

O Quadro 2, demonstra as ponderações de Dornelas (2005), sobre a justificativa para escrever um plano de negócios apresentando as possibilidades que o plano oferece ao empreendedor em relação a gestão da empresa, em termos de

estabelecimento de diretrizes, tomada de decisões, obtenção de financiamentos, identificação de oportunidades, visualização do diferencial competitivo entre outros.

Com o plano de negócios é possível:	✓ Entender e estabelecer diretrizes para o meu negócio;
	✓ Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
	✓ Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
	✓ Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco etc.
	✓ Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
	✓ Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.)

Quadro 2: Diversas Utilizações do Plano de Negócios

Fonte: Adaptado de Dornelas (2005).

Por meio do Quadro 2, é possível verificar a utilização do plano de negócios para estabelecer as diretrizes do futuro empreendimento, identificando as oportunidades, as fraquezas além de formar rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, bancos, etc.

Enfatiza Bernardi (2006, p. 3) que a elaboração de um plano de negócios justifica-se não só pelo fato de auxiliar ao iniciar um negócio, mas também

como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento do negócio.

Desta forma, verifica-se a importância do plano de negócios que além de proporcionar uma visão ampla de todo o empreendimento estabelece estratégias para melhorar o atual modelo de gestão.

Contribuindo Aidar (2007, p. 73) destaca que “o plano de negócios é um documento que explica a oportunidade de negócios, identifica o mercado a ser atendido e fornece detalhes de como os planos serão presididos.”

No entanto, para a realização de tal levantamento, o planejamento deve ser elaborado a partir de uma sequência lógica, que responda aos principais aspectos e questões inerentes ao projeto, onde, ao final obtêm-se o entendimento completo do empreendimento.

2.2.1 Público Alvo do Plano de Negócios

Ao elaborar o plano de negócios, seja com o objetivo de abrir um novo empreendimento ou visualizar o atual modelo de negócios é necessário ter em mente a grande diversidade de pessoas que terão interesse no projeto.

Entretanto os mais interessados nesta ferramenta são os sócios, pelo fato de que “mais do que colocar no papel seu projeto, o plano o ajudará a determinar seus passos e avaliar a *performance* do seu negócio em relação ao que planejou.” (CHÉR, 2002, p. 215)

Corroborando com o tema, Salim et al (2005, p. 19), afirmam que o plano de negócios é de interesse dos sócios da empresa pelo fato de que “eles estão envolvidos no empreendimento e precisam ter idéia dos riscos a correr e dos sucessos que podem ser alcançados.”

Esclarece Dornelas (2005, p. 100), que “muitos pensam que o plano de negócios destina-se unicamente a investidores e bancos, mas se enganam vários são os públicos alvos de um plano de negócios.”

Por meio do Quadro 3 é possível verificar a diversidade de públicos a que se destina o Plano de Negócios.

Público Alvo do Plano de Negócios	
• Mantenedores das incubadoras	Centros de pesquisa (SEBRAE, universidades), instituições de classe (associações), e órgãos governamentais (prefeituras, governo) para conceber financiamento a estas;
• Parceiros	Determinação de estratégias e formas de interação entre as partes;
• Bancos	Para financiar máquinas e equipamentos, instalação e móveis, capital de giro, expansão e ampliação do empreendimento;
• Investidores	Pessoas jurídicas, entidades de capital de risco, bancos de investimento, governo, etc.;
• Fornecedores	Para negociação na aquisição e formas de pagamento de mercadorias;
• A empresa	Para comunicação interna (conselho com gerência e com colaboradores);
• Clientes	Para comercialização de produtos ou serviços;
• Sócios	Para compartilhar e formalizar sociedade.

Quadro 3: Público Alvo do Plano de Negócios

Fonte: Adaptado de Dornelas (2005).

Como menciona Dornelas (2008), uma das finalidades principais do plano de negócios é atrair os mais diversos públicos interessados, demonstrando o potencial de seu negócio.

Neste contexto, verifica-se o grande número de pessoas que possivelmente terão interesse em ler o plano de negócios, portanto na sua elaboração faz-se necessário utilizar uma linguagem que seja compreensível para todos os leitores do planejamento.

2.2.2 Estrutura do Plano de Negócios

A estrutura do plano de negócios não segue um padrão, varia de acordo com os interesses do empreendedor e segmento de cada empreendimento.

Segundo Dornelas (2005, p. 100),

não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. [...] Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio.

Desta forma, estas seções devem ser elaboradas de maneira que o leitor do plano de negócios possa ter um entendimento das variáveis que abordam o empreendimento.

Independente do seu segmento de mercado, Dornelas (2005), sugere que o plano de negócios seja elaborado contendo uma estrutura mínima, seguida dos seguintes tópicos:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. Produtos e Serviços
5. Análise de Mercado
6. Plano de *Marketing*
7. Plano Operacional
8. Estrutura da Empresa
9. Plano Financeiro
10. Anexos

No entendimento de Chiavenato (2005), o plano de negócios deve demonstrar o passo a passo para a constituição de empresa, deve enfatizar pontos como: o que será produzido/vendido, para quem, quando, onde, dentre outras questões. A Figura 3 demonstra o passo a passo para a preparação de um plano de negócios.

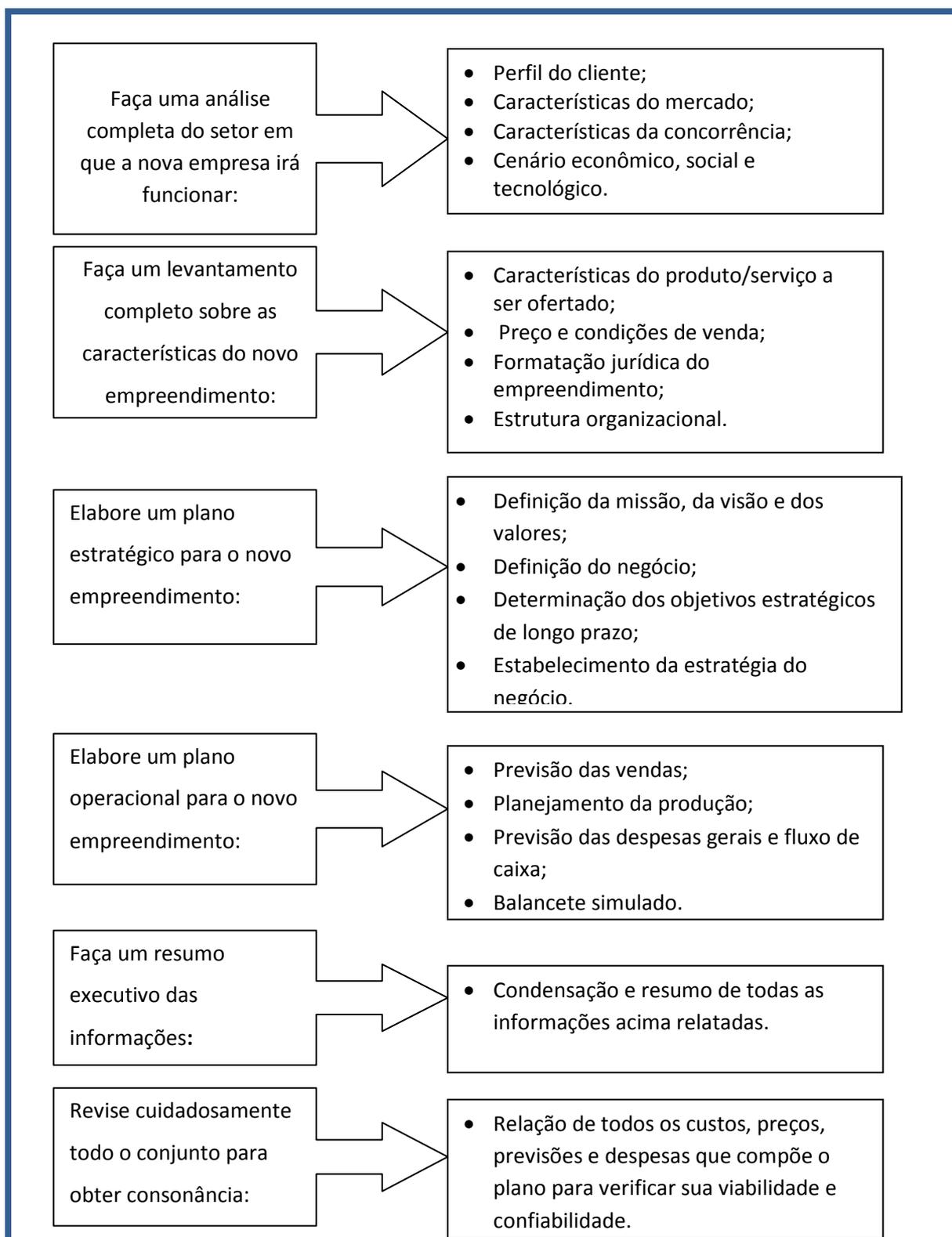


Figura 3: Passos necessários para elaborar o plano de negócios

Fonte: Chiavenato (2005, p. 130).

A partir desta sequência é possível verificar que a estrutura de um plano de negócios deve ser redigida de forma lógica, partindo do conhecimento do setor,

análise de mercado, estratégias, *marketing*, sistema operacional e financeiro. Obtendo desta forma uma ampla compreensão do negócio.

2.2.3 Sumário Executivo

Também conhecido como conceito do negócio, o sumário executivo é elaborado buscando fazer uma apresentação do negócio. Dornelas (2003, p. 99) considera que esta seção é a mais importante, pois é “através do sumário executivo que o leitor decidirá se continuará ou não a ler o plano de negócio.”

Salim et al (2005, p. 41) esclarecem este conceito afirmando que

o sumário executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em um prazo estabelecido? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta. Isso é o que deve conter o **SUMÁRIO EXECUTIVO**.

De acordo com Bernardi (2006, p. 172), esta seção “é uma síntese introdutória do projeto, com o objetivo de fornecer uma visão geral e preliminar da natureza do negócio.”

No entendimento de Ceconello e Ajzentel (2008, p. 282) “o sumário executivo deve proporcionar ao leitor a idéia do conjunto da obra e, principalmente, prender sua atenção e despertar a curiosidade para que leia o plano inteiro.”

Colaborando com assunto, Dornelas (2008, p. 55), destaca que “esta seção, normalmente inclui as seguintes subseções: descrição da oportunidade, conceito do negócio, panorama do setor, mercado-alvo, vantagem competitiva, modelo do negócio e oferta.” Por estes motivos, o sumário executivo deve ser redigido depois de o empreendedor ter refletido e finalizado todas as demais seções do plano de negócio.

Em resumo, o sumário executivo é uma introdução do plano de negócios. Entretanto ele deverá ser redigido ao final da elaboração do mesmo, quando o escritor do plano tiver um conhecimento geral do processo de implantação, o qual

permitira descrever todos os aspectos relacionados ao novo empreendimento de maneira clara e precisa despertando a curiosidade do leitor

2.2.4 Caracterização do Empreendimento

Nesta seção de caracterização do empreendimento, é demonstrado o foco do negócio. Enfatizam Salim et al (2003) que nesta seção que o empreendedor descreve a oportunidade, apresentando em que segmento de mercado a empresa se enquadra, quais os produtos e serviços que serão comercializados, tipos de proprietários da empresa, bem como suas qualificações.

Deste modo verificam-se nesta seção do plano de negócios as características singulares da empresa. Dornelas (2005, p. 128) descreve que este tópico deve ser realizado objetivando mostrar “o porquê dê sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu e desenvolverá, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais.”.

A partir da Figura 4 verifica-se no entendimento de Salim et al (2003), a Representação Gráfica do Resumo da Empresa.

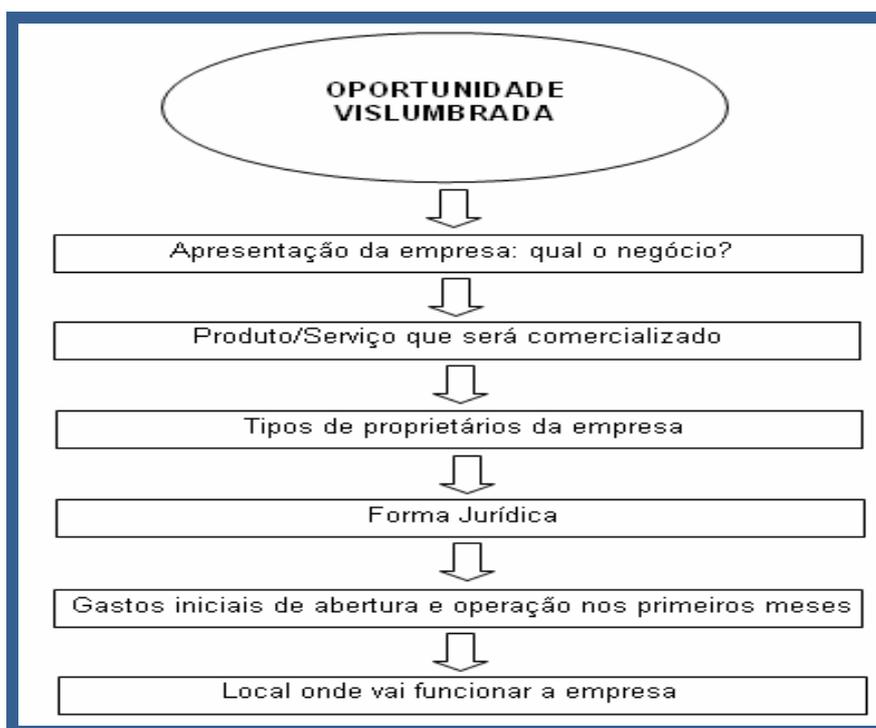


Figura 4: Representação Gráfica do Resumo da Empresa

Fonte: Salim et al (2003, p.61).

Neste contexto observa-se que está etapa apresenta os aspectos fundamentais da empresa, desde vislumbrada a oportunidade aos passos principais para sua inserção no mercado. Este é o momento em que descreve-se a finalidade do empreendimento, o que comercializara, de que forma, apresenta a equipe gerencial, sua forma jurídica, onde vai funcionar a empresa, bem como suas características individuais.

2.2.5 Produtos e Serviços

A consolidação da organização no mercado em que está inserida depende significativamente dos produtos e serviços por ela comercializados. Na elaboração de um plano de negócios, faz-se necessário apresentar um tópico específico destacando os produtos ou serviços que serão oferecidos pelo empreendimento.

Neste entendimento Dornelas (2005) menciona que nesta seção é necessário enfatizar quais produtos serão oferecidos, quem são seus fornecedores, prazo de entrega e preço.

Complementa o autor que nesta seção ainda devem ser esclarecidas indagações acerca do assunto, tais como:

quais são os produtos e serviços de sua empresa, por que ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção e em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência. Expondo as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. [...] Dizendo onde você obterá seus suprimentos e por que estes fornecedores foram escolhidos. (DORNELAS, 2005, p.136)

Salim et al (2003), destacam que alguns pontos devem constituir esta seção do plano de negócios, que são:

- ✓ Descrever, com clareza, cada um dos produtos que a empresa vende.
- ✓ Expor seu mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa.

- ✓ Enfatizar quem serão seus concorrentes. Comparar sua solução, seus produtos e serviços com os demais. Ressaltar os benefícios que fazem com que o seu produto ou serviço seja mais vantajoso que o dos concorrentes.

- ✓ Avaliar os custos para o fornecimento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado.

- ✓ Avaliar as margens que podem ser praticadas nas vendas dos produtos ou serviços.

- ✓ Analisar a questão tecnológica envolvida com os produtos: qual a tecnologia usada e o seu grau de atualidade e volatilidade; qual a proteção de seus produtos?

Em resumo, Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) evidenciam que neste tópico do plano de negócios o empreendedor deve mencionar qual produto ou serviço que pretende oferecer, suas características, preço, mercado fornecedor, suas vantagens acerca da concorrência, enfim, apresentar de forma clara todas as peculiaridades do produto ou serviço prestado.

2.2.6 Análise de Mercado

A análise de mercado é uma das etapas essenciais na execução do plano de negócios. Salim et al (2003, p. 74), destacam que esta análise “demonstra que o empreendedor está atento às variáveis do mercado, e não se baseia apenas na sua “boa ideia”.”

Os autores afirmam ainda que nesta seção “pretende-se fazer uma análise completa dos mercados, concorrentes, dos parceiros e alianças estratégicas, procurando segmentar os mercados e avaliar a forma de abordagem que deve ser dada a cada segmento.” (SALIM et al, 2003, p. 74)

No entendimento de Rosa (2007) esta fase contempla três tópicos relevantes para a implantação de um empreendimento, o estudo dos clientes, dos concorrentes e fornecedores.

Para melhor identificar as características que envolvem o estudo dos clientes, Rosa (2007) sugere que alguns passos sejam seguidos, os quais estão representados no Quadro 4:

Análise de Mercado – Estudo dos Clientes	
1º passo: Identificando as características gerais dos clientes .	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a faixa etária ? • Na maioria são homens ou mulheres? • Têm família grande ou pequena? • Qual o seu trabalho? • Quanto ganham? • Qual a sua escolaridade? • Onde moram?
2º passo: Identificando os interesses e comportamentos dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço? • Onde costumam comprar? • Que preço pagam atualmente por este tipo de produto ou serviço similar?
3º passo: Identificar o que leva estas pessoas a comprar.	<ul style="list-style-type: none"> • O preço? • A qualidade dos produtos e/ou serviços? • O prazo de entrega? • O Prazo de pagamento? • O atendimento da empresa?
4º passo: Identificando onde estão seus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o tamanho do mercado que você irá atuar? • É apenas a sua rua? • O seu bairro? • Sua cidade? • Todo o seu estado? • O país todo ou outros países? • Suas empresas encontrarão sua empresa com facilidade?

Quadro 4: Análise de Mercado – Estudo dos Clientes

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Quanto à concorrência, Dornelas (2005, p. 148) evidencia que conhecê-la “é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado”. Pois é conhecendo o seu competidor que a empresa agrega requisitos para estabelecer diferenciais quanto ao produto, preço e promoções e traçar suas estratégias de *marketing*.

De acordo com o Bandeira (2002) as principais informações a cerca do estudo da concorrência é destacar:

- Quem é ou serão seus concorrentes?
- Quantos são?
- Onde eles estão localizados?
- O que oferecem?
- Quais vantagens e as desvantagens dos concorrentes em relação a sua empresa?
- Como os seus concorrentes se relacionam com os fornecedores?

Já no que diz respeito aos fornecedores, verifica-se que neste momento começa o trabalho de encontrar parceiros para o novo negócio. Conforme Bandeira (2002) Nesta fase do plano de negócios o empreendedor deve enfatizar como irá adquirir seus produtos, quem serão seus fornecedores e onde estão, qual sua capacidade de fornecimento, quais as condições de venda, é ainda apresentar alternativas de emergência se caso um fornecedor falhar.

Diante do exposto, verifica-se a amplitude de uma análise de mercado, a qual compreende um estudo minucioso do mercado e suas variáveis. Através de sua aplicabilidade é possível conhecer o perfil do futuro cliente, estabelecer estratégias perante os concorrentes, e ter um portfólio de seus fornecedores.

2.2.7 Análise Estratégica do Negócio

A análise estratégica do negócio compreende o estudo realizado para verificar os métodos que a empresa utilizará para entrar no mercado, lançar seu produto, e conseqüentemente ser reconhecida.

Dornelas (2005, p. 154) menciona que

o termo estratégia é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, não processual. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e

quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados.

O autor enfatiza ainda que, para definir as estratégias da empresa é necessário antes definir a missão e visão da organização, posteriormente analisar o ambiente externo, ou seja, as oportunidades e ameaças do mercado, o ambiente interno, suas forças e fraquezas, para então estabelecer seus objetivos e metas, e assim apresentar as estratégias de negócios que serão tomadas para alcançar estes objetivos. (DORNELAS, 2005)

Contribuindo com o assunto Chiavenato (2005, p. 149), observa que a estratégia de uma organização “é o meio para chegar lá, ou seja, para transformar os objetivos em realidade.”

A elaboração de uma estratégia se estabelece a partir de várias análises, as quais são denominadas por Chiavenato (2005), de gestão estratégica. Este processo que envolve: a definição da missão, visão, objetivos, análise dos fatores internos da empresa e externos do mercado, estratégias, a implementação da estratégia e por fim a avaliação desta estratégia.

a) Definição da Missão e Visão

A missão de uma organização é a sua razão de ser. Ela representa o posicionamento de empresa perante o mercado e a sociedade. De acordo com o *Make money* (2007, p. 133),

a concepção e a formalização da missão são de grande importância, pois estabelecem, para toda a comunidade interna e externa, qual é a “filosofia” da empresa. Define como o negócio será conduzido, servindo de guia para que as pessoas trabalhem na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

No que diz respeito a missão de uma empresa, Cecconello e Ajzenal (2008, p. 152) destacam que esta pode ser modificada de acordo com novas diretrizes, ou estratégias da empresa. “Se, por um lado, não deve mudar constantemente, o que pode indicar uma perda de foco estratégico da empresa, por outro, não significa que deva ser eternamente imutável.”

A visão da empresa deve ser elaborada apresentando como ela quer estar dentro de um determinado tempo. Ela “sintetiza a visão do futuro da empresa, e como ela pretende ser vista e reconhecida. Trata-se da definição do espaço e lugar onde a empresa deseja estar no futuro, determinando, muitas vezes, inclusive quando isso deverá ocorrer.” (CECCONELLO e AJZENTAL, 2008, p. 150)

b) Análise SWOT

Nesta análise é visualizada a empresa perante o mercado. Esta análise visa evidenciar as forças e fraquezas (análise interna) da empresa bem suas oportunidades e ameaças (análise externa).

De acordo com Tavares (2005, p. 39),

o conceito de SWOT – forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Treats*) [...] começou a se popularizar, a partir de uma conferência sobre política de negócios, realizada por Kenneth Andrews em Harvard. Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições internas e externas.

Esclarece Chiavenato (2005, p. 149) que é por meio da análise interna da empresa que ela “detecta suas forças e potencialidades - a fim de utilizá-las e aplicá-las -, bem como suas fraquezas e fragilidades, para corrigi-las ou melhorá-las”.

Quanto a análise externa, o autor menciona que “é a chamada análise ambiental, que focaliza as oportunidades e as ameaças do ambiente; pode ser feita por meio de uma pesquisa do mercado para identificar os fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle[...]”. (CHIAVENATO, 2005, p. 149)

Por meio do Quadro 5, é observado um exemplo de matriz SWOT, elaborado por Chiavenato (2005), o qual apresenta as forças e fraquezas empresariais, bem como as oportunidades e ameaças ambientais.

Forças Empresariais	Fraquezas Empresariais
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente organização interna da empresa; • Atendimento impecável ao cliente; • Alta qualidade dos produtos/serviços; • Custos operacionais baixos; • Conhecimento do mercado; • Conhecimento e experiência do empreendedor; • Criatividade e inovação da empresa; • Capacidade financeira da empresa; • Talentos e competências dos funcionários; • Capacidade para oferecer crédito aos clientes; • Máquinas, equipamentos e tecnologia adequados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal com pouco treinamento e qualificação; • Gerenciamento precário; • Endividamento exagerado da empresa; • Imagem precária da empresa; • Falta de fornecedores adequados; • Infidelidade dos clientes; • Pouco conhecimento do mercado; • Falta de experiência do empreendedor; • Dificuldade de competir com os concorrentes; • Máquinas, equipamentos e tecnologia inadequados; • Capital insuficiente
Oportunidades Ambientais	Ameaças Ambientais
<ul style="list-style-type: none"> • Economia nacional e global em crescimento; • Ambiente político e econômico satisfatório; • Aumento da renda per capita da população; • Desenvolvimento econômico e social; • Nova tecnologia revolucionária a ser usada; • Aumento das oportunidades de exportação; • Facilidades governamentais para novos negócios; • Redução de impostos; • Oferta de crédito e financiamentos; • Incentivo do governo à pequena e média empresa; • Necessidade de produtos/serviços pelo mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da inflação e do desemprego; • Dificuldades de obter crédito e financiamento; • Juros elevados e câmbio instável; • Entrada de novos concorrentes; • Mercado consumidor em baixa; • Maior importação de produtos estrangeiros; • Aumentos dos impostos sobre as empresas; • Aumento dos impostos sobre as pessoas físicas; • Perda do poder aquisitivo dos clientes; • Substituição dos produtos/serviços por outros; • Saturação do mercado; • Economia nacional e global em queda.

Quadro 5: Exemplo de matriz SWOT

Fonte: Chiavenato (2005, p. 150).

Colaborando com o assunto, Dornelas (2005, p. 160) destaca que com “a análise *SWOT* definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser foco de atenção de sua gestão. Assim, os objetivos e metas podem ser definidos com mais precisão e coerência.”

c) Objetivos e Metas

O objetivo de uma empresa corresponde aos resultados que ela almeja para a organização, como por exemplo, ser reconhecida no mercado. Enquanto a meta está relacionada com a forma isto que acontecerá, tais como, conquistar 15% do mercado, faturar R\$ milhões, dentro outros.

Tiffany e Peterson (1999, *apud* Dornelas 2005) enfatizam que “objetivos são os resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar, já as metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos.”

Complementando, Dornelas (2005, p. 160) enfatiza que

os objetivos e metas são o referencial do planejamento estratégico, o que a empresa busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são os anseios de ordem macro, aqueles que a empresa define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão.

Resume Bernardi (2003) que os objetivos de uma empresa expressam sua essência, seu significado e seu modo de atuar, verifica-se que estes devem ser elaborados apresentando o que espera e deseja para o seu empreendimento, e como conseguirá alcançar.

Neste contexto, observa-se que tanto os objetivos quanto as metas relacionam-se com os resultados e com a consolidação da empresa no mercado em que está inserida.

d) Formulação da estratégia

Explica Tavares (2005, p. 277) que a “formulação de uma estratégia bem-sucedida requer uma avaliação compreensiva e preditiva do ambiente externo. Requer igualmente uma rigorosa avaliação do ambiente interno da organização”.

Neste contexto, verifica-se que a formulação da estratégia, consiste em depois de detectada as forças e as fraquezas da empresa e vislumbradas as oportunidades e ameaças, procurar o melhor caminho para chegar aos objetivos

globais. Com o intuito de “aproveitar ao máximo as forças internas e as oportunidades externas e neutralizar as fraquezas internas e as ameaças externas.” (CHIAVENATO, 2005, p. 151)

A estratégia de uma empresa, de acordo com Oliveira (2007) deve ser formulada levando em consideração alguns aspectos, como: o mercado o qual está inserida, à concorrência e quanto ao ambiente econômico, social e político.

O processo de formulação da estratégia requer uma avaliação do mercado e da empresa, de maneira geral. Permitindo ao empreendedor a verificação das oportunidades e ameaças que envolvem o seu negócio.

e) A Implementação da estratégia

A implementação de uma estratégia conforme Tavares (2005, p. 278) “corresponde a um momento decisivo no processo decisório. Resulta da disposição do corpo diretivo em tornar decisões críticas, como síntese de todo o processo desenvolvido.”

Enfatiza ainda o autor, que o processo de implementação abrange três dimensões:

- a) Coordenação e interação dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la. A vantagem sustentável só será conseguida através da concentração e interação do esforço de todas as áreas envolvidas;
- b) Comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-la. [...]
- c) Competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implantação das soluções. A primeira diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados, enquanto a segunda à sua articulação. (TAVARES, 2005, p. 178)

Formulada a estratégia do negócio, Chiavenato (2005, p. 151) menciona que a sua implementação diz respeito ao momento em que o empreendedor explica a “todos os parceiros como tudo vai funcionar, comunica a missão, a visão, os valores, os objetivos globais e quais os caminhos escolhidos para alcançá-los.”

Desta maneira, após definida a estratégia e apresentada aos demais interessados, faz-se necessário um acompanhamento do processo, realizando as devidas adaptações, se houverem.

f) Avaliação da estratégia

A avaliação de uma estratégia conforme Chiavenato (2005, p. 151), “consiste em acompanhar os resultados da estratégia empresarial e promover os ajustes e correções necessárias para adequá-la às mudanças que aconteceram no meio do caminho”.

Nesta etapa do planejamento, Oliveira (2007, p. 67) menciona que “o controle, avaliação e acompanhamento da estratégia empresarial corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa[...].”

A partir da Figura 5 verifica-se que avaliação é a parte final do processo de planejamento estratégico, têm por função o controle e acompanhamento das operações inerentes as estratégias propostas pela empresa.

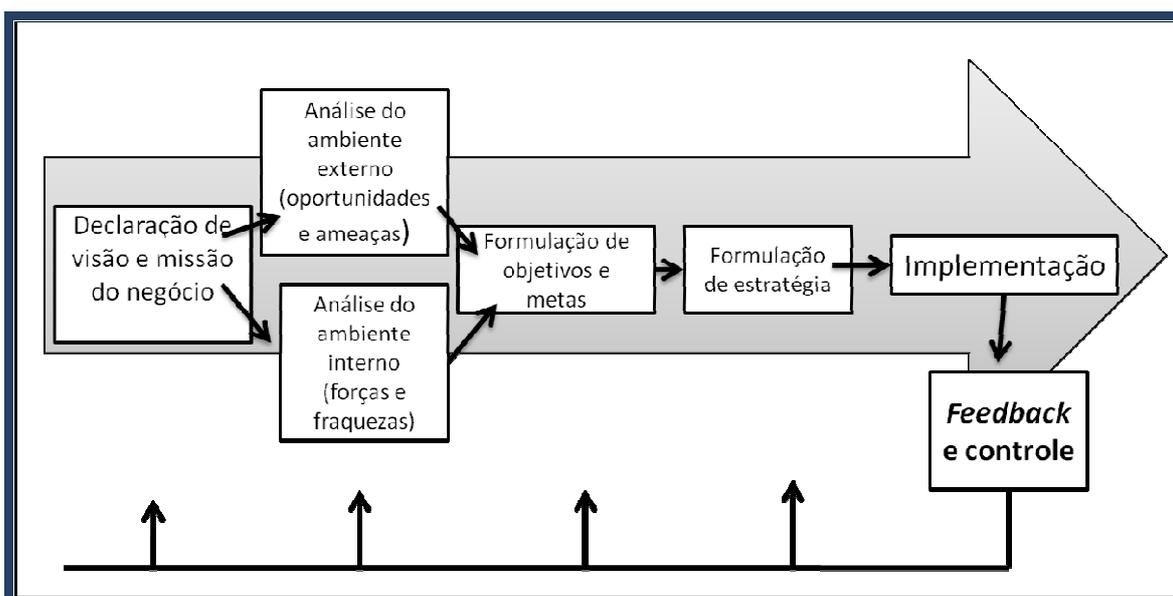


Figura 5: Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.

Fonte: Dornelas (2005, p. 156 *apud* KOTLER, 1998).

Evidencia Salim et al (2003, p. 84), que

é necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócio e estudar os pontos fortes e fracos da nossa empresa, vistas em relação aos concorrentes e, também sob o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou atrapalham a empresa para atingir seus objetivos e metas.

Neste contexto, na elaboração da análise estratégica a empresa apresenta a sua razão de existir, como será seu comportamento perante a

organização, funcionários e comunidade, estabelece objetivo e metas, bem como suas estratégias para ser reconhecida e se destacar perante seus concorrentes.

2.2.8 Organização do Negócio

Nesta etapa do plano de negócios é exposto como será a organização da empresa. O empreendedor apresenta o quadro de funcionários, a equipe gerencial bem como suas qualificações.

A organização da empresa e sua estruturação conforme Bernardi (2003, p. 140), “é fundamental para que se atinjam os objetivos propostos e também para se estabelecerem condições a um ambiente favorável e adequado”.

Para que a empresa seja bem estruturada e as pessoas desempenhem suas atividades de forma eficaz, com o intuito de atingir os objetivos propostos, Bernardi (2003) destaca que o empreendedor precisa avaliar a organização do empreendimento sob os seguintes aspectos:

- ✓ Quais as áreas vitais e responsabilidade de cada setor,
- ✓ Quais as funções e atividades que se adéquam ao perfil de cada colaborador,
- ✓ Quais os sistemas e métodos de trabalho,
- ✓ Delimitar as autoridades e responsabilidades,
- ✓ Enfatizar relações formais e informais, e
- ✓ Controlar todo o processo.

Salim et al (2003, p. 95) salientam que na organização do negócio é fundamental a definição da “equipe gerencial, e dos quadros quantitativos de pessoal necessário por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades bem delimitados.”

De acordo com o Make money (2007) é relevante destacar a qualificação da equipe de trabalho, pois no momento que o leitor do plano visualizar que as pessoas que comandam o negócio possuem experiência e competência para administram o empreendimento, com certeza valorizarão e terão confiança no novo negócio.

Neste contexto, verifica-se que ao organizar a equipe de trabalho é necessário que o empreendedor busque sempre pessoas motivadas, responsáveis, determinadas e competentes. Pois o sucesso ou fracasso da empresa depende de toda a equipe.

2.2.9 Plano de *Marketing*

Enquanto a análise de mercado visa conhecer o setor, a clientela, fornecedores e a concorrência, as estratégias de *marketing* estão relacionadas ao produto, preço, distribuição, promoção e propaganda, serviços ao cliente (venda e pós venda) e o próprio relacionamento com mesmo. (Westwood 1989, *apud*, DOLABELA, 2006)

Conceituando *marketing*, Ogden (2002, p. 1) ressalta que este “estabelece que uma empresa deva satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor em troca de lucro. [...] a empresa ou organização deve direcionar todos os seus esforços a dar a seus clientes serviços e produtos que eles desejam ou necessitam.”

Chiavenato (2005, p. 194), menciona que

o *marketing* corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor. Assim, o *marketing* está voltado completamente para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final.

Sobre o plano de *marketing* Westwood (1989, *apud* Dolabela, 2006, p. 141), comenta que este

deve identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação, que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos. O plano de *marketing* disciplina o planejador, levando-a a colocar idéias, fatos e conclusões de maneira lógica.

Colaborando com o assunto, Dornelas et al (2008) elencam as estratégias para a elaboração do plano de *marketing*:

- a) Estratégias para mercado alvo;
- b) Estratégia para o produto;
- c) Estratégia de formação de preços;
- d) Estratégia de distribuição;
- e) Publicidade e promoção;
- f) Estratégia de vendas;
- g) Previsão de vendas e *marketing*.

As estratégias citadas devem ser elaboradas com atenção, levando em consideração, produto, promoção, preço e distribuição. Enfatiza Chiavenato (2005, p. 195) que estes componentes “devem estar sempre orientados para o cliente e suas necessidades e expectativas.”

De acordo com o Bandeira (2002) estes elementos são caracterizados como:

- a) Produto: é o que temos para oferecer/vender. Estes produtos ou serviço devem satisfazer as necessidades do cliente.
- b) Preço: o preço é valor que o cliente vai pagar pela mercadoria. Este deve estar de acordo com o mercado.
- c) Ponto de distribuição: refere-se à facilidade com que o cliente encontrara os produtos comercializados. Esta relacionado a tudo que faz com o produto segue as mão seu cliente (logística, localização física, fornecedores, etc.).
- d) Promoção: é por meio da promoção que a empresa faz o consumidor se interessar por seu produto ou serviço. São várias as maneiras de fazer promoção, todavia ela tem de ser conhecida pelo cliente. A divulgação pode se realizar de diversas formas como, por exemplo: panfletos, cartazes, *telemarketing*, cartão de visitas, mala direta, dentre outros. Para escolher o melhor meio de promoção é preciso saber o que valoriza sua empresa e o que seu consumidor deseja.

Por meio da combinação destes elementos denominados como *mix de marketing* a empresa possui requisitos para atrair os clientes a empresa, com o intuito de conseguir realizar as necessidades dos consumidores e ainda garantir sua satisfação e confiança.

2.2.10 Plano Operacional

A elaboração do plano operacional tem por função obter um maior controle e qualidade nas operações relacionadas ao processo de vendas, produto e atendimento ao cliente. Dornelas (2003, p. 100) elucida que esta seção deve conter “informações operacionais atuais e previstas de fatores como *lead time* do produto ou serviço, percentual de entrega a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.”

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.

Destaca ainda o autor que para as empresas comerciais e de serviços o plano operacional “resume na descrição de como será feito o atendimento ao cliente, as políticas de venda e de financiamento, os sistemas de entregas, o relacionamento com o público, a seleção de fornecedores, as políticas de compras e de estoque etc.” (CHIAVENATO, 2005, p. 192)

No entendimento de Rosa (2007) a elaboração de plano de negócios, parte do *layout* ou arranjo físico da empresa, estima-se a capacidade comercial, expõe todos os passos das atividades realizadas pela empresa, quanto atendimento, venda, pós venda, recebimento de mercadoria, dentre outros. Finalizando com a avaliação da necessidade de pessoal.

Complementa Bueno et al (2009, p. 7), que esta seção do plano de negócios visa “escolher uma localização adequada da empresa, o desenho de sua estrutura física, definir sobre sua capacidade de produção, escolher os processos operacionais na produção e a necessidade de pessoal em termos de quantidade e qualificação.”

Em resumo, está seção do plano de negócios descreve o processo operacional da organização. Detalha etapa por etapa como serão realizadas as

atividades da empresa, relacionadas organização do espaço físico, ao produto, e atendimento ao cliente.

2.2.11 Plano Financeiro

Nesta fase do plano de negócios o empreendedor visualizara a viabilidade do empreendimento. Por meio do plano financeiro são detalhadas todas as despesas, custos fixos e variáveis, bem como investimentos necessários inerentes a implantação da empresa. Realizam-se ainda as projeções de venda, capital de giro, além de apresentar o retorno do capital investido.

Tavares, Castro e Braga (2007, p. 211) enfatizam que com o atual cenário “econômico globalizado e em meio a diferentes tecnologias existentes no mundo atual, faz-se necessário ao empreendedor, no momento de decidir em que será aplicado seu capital, fazer um estudo de viabilidade econômica financeira deste empreendimento.”

De acordo com Siegel et al (1996, p. 167) esta seção do plano de negócios tem por finalidade

formular um conjunto de projeções abrangentes e dignas de credito, refletindo o desempenho previsto da empresa. Se estas previsões forem preparadas e desenvolvidas com cuidado e fundamentadas de forma convincente, elas irão se tornar os parâmetros mais importantes pelos quais será medida a atratividade da empresa.

Enfatiza Dornelas (2005, p. 163) que esta etapa

deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimento, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeções de vendas análises de rentabilidade do negócio, etc.

Neste contexto, Aidar (2007, p. 80) diz que o plano financeiro da empresa

representa a principal fonte de referência e controle da saúde financeira do negócio, sendo utilizado pelo empreendedor para projetar e conduzir suas atividades segundo os parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis de mudanças na conjuntura. Assim, ele contempla os tópicos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais, projeta os resultados, considerando as receitas e os custos previstos. Apresenta ainda análises financeiras, com base no fluxo de caixa, balanço patrimonial e análise de investimentos projetados.

Menciona Rosa (2007) que o plano financeiro do plano de negócios deve ser redigido com o intuito de estimar as movimentações financeiras da empresa. Deste modo o autor propõe que o modelo adequado para a elaboração do plano financeiro contemple os seguintes itens:

- 1. Estimativa dos custos fixos:** neste tópico devem ser demonstrados em números todos os investimentos fixos (máquinas, equipamentos, móveis e utensílios) que será necessário para a abertura do empreendimento.
- 2. Capital de giro:** evidencia Rosa (2007, p. 46) que “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 pagamento das despesas.” Deste modo, este tópico deve conter a estimativa de todos os gastos com aquisição de estoque inicial, caixa mínimo para que a empresa possa operar apresentando o cálculo do prazo médio de vendas, prazo médio de compras e da necessidade líquida de capital de giro em dias.
- 3. Gastos pré-operacionais:** estes gastos estão relacionados às despesas com legalização da empresa, reformas, divulgação, cursos, treinamentos, dentre outros, os quais correspondem aos gastos antes do início das atividades da empresa.
- 4. Investimento total:** nesta etapa é visualizado o investimento total para a implantação do empreendimento, são somados os investimentos fixos, capital de giro e os investimentos pré-operacionais. Além de apresentar as fontes de recursos (próprios, terceiros, outros).
- 5. Estimativa do faturamento mensal da empresa:** menciona Rosa (2007, p. 56) que “uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo preço de venda, que deve ser baseado nas informações de mercado.” É necessário ao realizar o faturamento da empresa, verificar a sazonalidade no ramo o qual a empresa se enquadra,

analisar o preço dos produtos praticado pelos concorrentes, bem como quanto os futuros clientes estão dispostos a pagar.

- 6. Estimativa do custo de comercialização:** neste tópico são registrados os gastos com impostos e comissões de vendedores. Vale ressaltar este é classificado como custo variável, a qual incide diretamente sobre o valor das vendas. Desta forma enfatiza Rosa (2007, p. 60) que para calcular o custo com comercialização, “basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões.”

- 7. Apuração dos Custos da Mercadoria Vendida:** o CMV representa o valor a ser baixado dos estoques pela venda efetiva. Este custo é classificado como variável, pelo fato de variar em função do volume de vendido.

- 8. Estimativa dos custos com mão-de-obra:** nesta fase deve-se apresentar a quantidade de funcionários para atender as necessidades da empresa, bem como as despesas com salários, custos e encargos sociais (INSS, FGTS, 13º dentre outros)

- 9. Estimativa dos custos com depreciação:** Nesta etapa é necessário fazer o levantamento de todos os bens mencionados no tópico de investimentos fixos. Para efeitos de cálculo deve-se: determinar o tempo de vida útil (em anos) desses bens, posteriormente dividir o valor do bem em anos para saber o valor anual da depreciação e por fim dividir o custo anual da depreciação por 12, para então obter a depreciação mensal.

- 10. Estimativa dos Custos fixos operacionais mensais:** os custos fixos da organização são aqueles que devem ser pagos independente de do faturamento da empresa. Tais como: água, luz, telefone, aluguel, salários, pró-labore, depreciação, dentre outros.

- 11. Demonstrativo de resultados:** enfatiza Rosa (2007, p. 67), que “após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e

variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.”

12. Indicadores de viabilidade: depois de realizada todas as estimativas financeiras que envolvem atividade da empresa. É necessário analisar a sua viabilidade econômico-financeira. Dentre os indicadores de viabilidade a autora cita o cálculo do ponto de equilíbrio, da lucratividade, da rentabilidade e o prazo de retorno do investimento, conforme demonstra o Quadro 6:

Ponto de Equilíbrio	=	$\frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$
Lucratividade	=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$
Rentabilidade	=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$
Prazo Retorno do Investimento	=	$\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$

Quadro 6: Indicadores de Viabilidade

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

- Ponto de Equilíbrio: determina quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os custos em determinado período;
- Indicador de Lucratividade: mede o lucro em relação às vendas;
- Rentabilidade: mede o retorno do capital investido aos sócios.
- Prazo de Retorno do Investimento ou método *payback*: Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu.

Neste contexto, Salim et al (2003) citam que outros demonstrativos podem ser acrescentados ao plano financeiro tais como: Projeção do balanço patrimonial e Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta o plano de negócios da Rafa & Ka Calçados, o qual tem por objetivo caracterizar a empresa, identificar a viabilidade e a probabilidade de sucesso além de abordar os aspectos referente a constituição de um empreendimento comercial calçadista no bairro Santa Cruz município de Forquilha/SC.

3.1 Universo e etapas da realização da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é elaborar um plano de negócios com intuito de verificar a viabilidade de implantação de um empreendimento comercial calçadista no município de Forquilha.

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos em relação ao ambiente a ser implantado o negócio, foi realizado um levantamento de dados conforme é demonstrado na Figura 6.

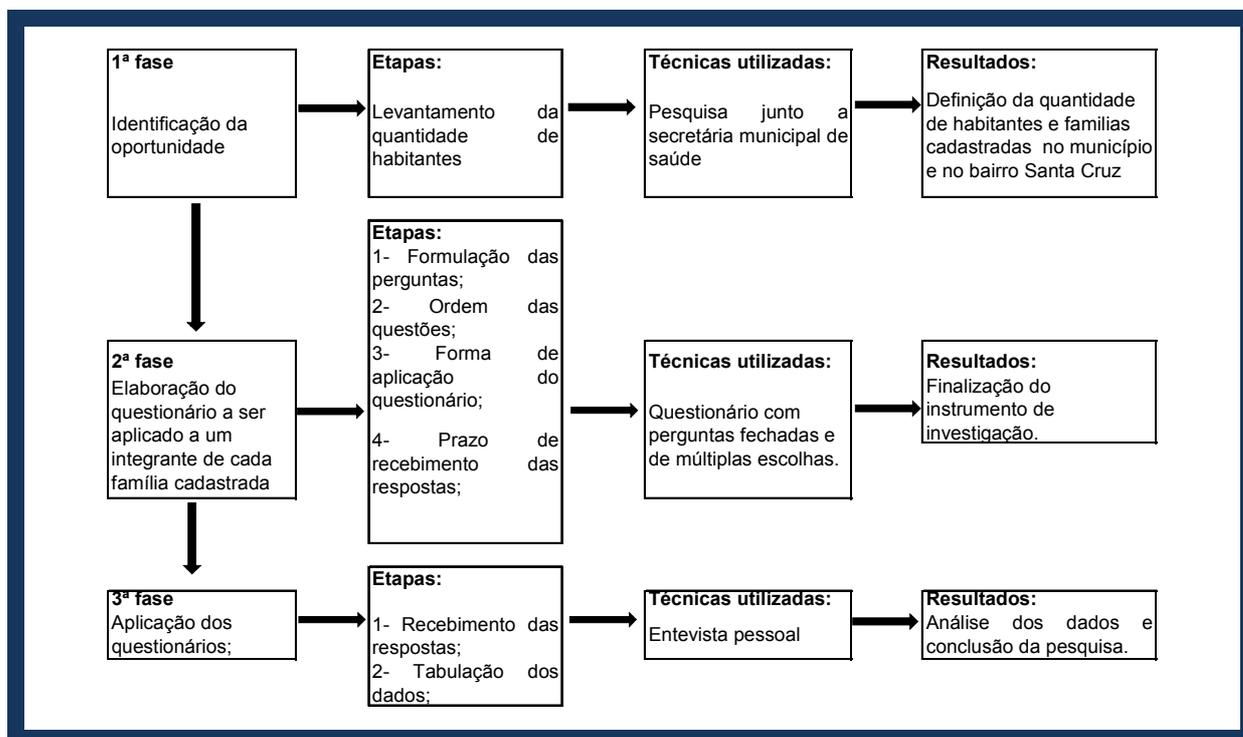


Figura 6: Método de Pesquisa

Fonte: Adaptado de Guimarães Filho (2003).

No dia 10 de maio do ano em curso, a pesquisadora procurou a Secretaria Municipal de Saúde de Forquilha, com o objetivo de identificar o número de habitantes residentes no município, bem como no bairro Santa Cruz, o qual se pretende constituir o empreendimento.

Constatou-se nesta visita que o município de Forquilha foi fundado no dia 26 de abril de 1989, e que atualmente possui cerca de 23.330 habitantes. Os quais estão distribuídos entre os 23 bairros da cidade.

Em relação ao bairro Santa Cruz, verificou-se que neste, habitam 3.538 pessoas distribuídos entre crianças e adultos, classificando-se como o segundo maior bairro do município.

Os motivos os quais levaram a pesquisadora a optar por verificar a viabilidade de constituição de um empresa de calçados no bairro Santa Cruz, se dá pelo fato de que é o local de sua residência e, por ser um bairro em constante crescimento.

Vale ressaltar que este bairro possui uma Rodovia denominada Josephina Lodette Vassoler, que liga os municípios de Criciúma e Forquilha e possui um considerável comércio local. Dentre os quais pode-se citar: três mercados, uma farmácia, uma loja de materiais de construção, uma agropecuária, seis lojas de roupas femininas, masculina e infantil, uma loja de artigos de caça e pesca, um consultório odontológico e duas confecções de roupas. É nesta rodovia que pretende-se implantar a Rafa & Ka Calçados.

Em relação ao comércio de calçados em Forquilha, verificou-se por meio da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), que no município possui cinco lojas deste segmento, localizadas no centro da cidade.

Conforme pesquisado no Capítulo 2 item 2.2, uma boa ideia não basta para o sucesso de uma organização, é essencial ter um planejamento que descreva as etapas e passos a serem realizados. Deste modo verifica-se a importância da elaboração do plano de negócios para a implantação e a verificação da viabilidade da empresa Rafa & Ka Calçados.

Com o intuito de dar suporte a este plano de negócio, foi elaborada uma pesquisa mercadológica tendo como respondentes as famílias residentes no bairro Santa Cruz.

Para se calcular a amostra utilizada, a pesquisadora coletou informações junto a Secretaria Municipal de Saúde de Forquilha e obteve o conhecimento de

que o número de famílias cadastradas no bairro é de 1.053. Aplicando a fórmula de Barbetta para calcular a amostra, com margem de erro de 5% (cinco por cento) obteve-se o número de 290 famílias a serem entrevistadas, com a preocupação de entrevistar apenas 01 membro de cada família.

$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	<p>Onde: n_0 é a primeira aproximação do tamanho da amostra E_0 é o erro amostral tolerável (Ex.: 5% = 0,05)</p>
$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$	<p>$N = 1053$</p> <p>Definindo o erro amostral tolerável em 5% $E_0 = 0,05$ $n_0 = 1 / (E_0)^2$ $n_0 = 1 / (0,05)^2$ $n_0 = 400$ $n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)$ $n = (1053 \cdot 400) / (1053 + 400)$ $n = 290$ famílias</p>

Quadro 7: Apresentação cálculo fórmula de Barbetta.

Fonte: Barbetta (2002).

A pesquisa foi realizada por meio de questionário, entre os dias 05 e 20 de maio, aplicado aos clientes de 02 estabelecimentos comerciais de propriedade da família da pesquisadora, localizados na Rodovia Josephina Lodette Vassoler.

Este questionário teve como objetivo identificar as características da população local, bem como seus hábitos de compra, e a necessidade de abertura de uma loja de calçados. Os resultados obtidos com o questionário serão expostos no decorrer do plano de negócios da Rafa & Ka Calçados.

O próximo tópico terá como enfoque a elaboração do plano de negócios, visando analisar a viabilidade da Rafa & Ka Calçados no bairro Santa Cruz no município de Forquilha.

Vale destacar que o modelo utilizado para elaborar o plano de negócios da Rafa & Ka Calçados será desenvolvido de acordo com o referencial bibliográfico apresentado no Capítulo 2 tópico 2.2.2 deste trabalho: capa, sumário, sumário executivo, produtos e serviços, análise de mercado, plano operacional, estrutura da empresa e o plano financeiro.

O plano financeiro será elaborado tomando por base o modelo utilizado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas apresentado no Capítulo 2 tópico 2.2.11 por Rosa (2007), com intuito de estimar as movimentações financeiras da Rafa & Ka Calçados contemplando: as estimativas de custos fixos, o capital de giro, os gastos pré operacionais, o investimento total, a estimativa de faturamento, do custo de comercialização, os custos da mão-de obra, da depreciação, custos fixo, cálculo do CMV, DRE e finalizando com os indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento).

Karline Marangoni ME

Rod. Josephina Lodette Vassoler, 357

Bairro Santa Cruz, Forquilha – SC

(48) 3438-xx xx

rafa&ka@hotmail.com

Rafa & Ka Calçados

Gerente administrativo

gerenteadm@hotmail.com

*Este plano de negócios foi elaborado em junho de 2010
por Karline Marangoni.*

3.1.1 Sumário

Sumário Executivo	56
Caracterização do Empreendimento	58
Produtos e Serviços.....	59
Análise de Mercado.....	60
Análise Estratégica do Negócio.....	62
Organização do Negócio	65
Plano de <i>Marketing</i>	66
Plano Operacional.....	67
Plano Financeiro	70

3.1.2 Sumário Executivo

Este plano de negócios tem por objetivo apresentar o estudo de viabilidade de abertura da loja de calçados, Karlina Marangoni ME (Rafa & Ka Calçados) no bairro Santa Cruz, município de Forquilha/SC.

A empresa terá como foco a comercialização de calçados femininos masculinos e infantis, além de bolsas e acessórios. A Rafa & Ka Calçados será uma empresa inovadora no local, visto que o bairro não possui uma loja deste segmento.

A estrutura da Rafa & Ka Calçados será moderna, terá seus produtos expostos nas três *vitrinas* da loja e nos expositores internos, os quais estarão divididos em seções feminina, masculina e infantil. Sua sala será clara, arejada e com som ambiente.

Um diferencial utilizado pela loja é o cantinho destinado as crianças, um ambiente seguro e divertido, com o propósito de estimular a criatividade e o raciocínio das crianças por meio da disponibilização de livros, pecinhas de montar, desenhos para colorir e piscina de bolinhas. A intenção da criação deste espaço é proporcionar muita diversão e lazer para as crianças e ao mesmo tempo tranquilizar os pais na hora das compras.

Os clientes alvos da Rafa & Ka Calçados será o público feminino, que, conforme pesquisa mercadológica são as maiores consumidoras de calçados em virtude de não apenas adquirirem mercadorias para si como também para toda a família. Contudo, os profissionais da loja estarão preparados para atender a todos os públicos.

✓ **Competência dos responsáveis**

A Rafa & Ka Calçados será administrada pela proprietária, Karlina Marangoni, bacharel em Ciências Contábeis, a qual será responsável por todas as operações da loja. Para auxiliá-la no atendimento ao cliente, organização de estoque e das *vitrinas* contará com a colaboração de 01 funcionária qualificada continuamente para o exercício de suas funções.

✓ O mercado potencial – Oportunidade

O segmento de mercado no qual pretende-se atuar, está em expansão, este fato verifica-se pela melhoria dos calçados e principalmente pelo fator cultural, sendo que no dias atuais a grande maioria da população não investe mais no concerto de calçado se sim na compra de um modelo novo.

Outro fator analisado, é que nos dias atuais os calçados não são mais adquiridos simplesmente para proteger os pés mas sim para compor diversos *looks*, principalmente as mulheres procuram um calçado para a caminhada, um que combine com a roupa de serviço, outro para balada, enfim buscam estar de acordo com as tendências da moda.

Motivada pelo gosto por calçados, prazer de trabalhar no atendimento ao cliente, o qual sempre atuou com os pais no comércio da família, e ainda por verificar que no bairro Santa Cruz e nos bairros vizinhos não possui uma loja deste segmento, fizeram com que a pesquisadora vislumbre-se a oportunidade de abertura da loja Rafa & Ka Calçados.

✓ Investimento

Por meio deste estudo, verificou-se que o investimento total previsto da Rafa & Ka Calçados é de R\$ 63.506,58, sendo que 17,5% refere-se a investimentos fixos, 74% capital de giro necessário para que a empresa, o qual refere-se ao estoque inicial e caixa mínimo necessário para que a empresa financie suas operações iniciais e 8,5% referente aos investimentos pré-operacionais, dentre estes: despesas de legalização, reforma, divulgação, dentre outras.

✓ Previsão de vendas

Estima-se que a empresa tenha um faturamento mensal em torno de R\$ 12.077,00. A qual apresenta uma lucratividade de 29%. A composição das vendas será 40% à vista, 15% cartão de crédito e 45% a prazo.

De acordo com demonstrativo do resultado apresentado no Quadro 26, o faturamento previsto proporcionará além da cobertura dos custos e despesas, um lucro líquido de R\$ 3.515,25 mensal para a empresa. Em relação aos indicadores de

viabilidade o plano de negócios formulado demonstra um índice de 6% ao mês de rentabilidade. O qual se refere ao lucro da Rafa & Ka Calçados, relativo ao seu investimento total.

Enquanto para atingir o ponto de equilíbrio, é necessário que a Rafa & Ka Calçados possua um faturamento mensal de R\$ 5.603,3, valor condizente com o estudo apresentado.

3.1.3 Caracterização do Empreendimento

Motivada pela vontade de ter seu próprio negócio e pelo gosto de trabalhar no comércio, o qual sempre atuou ao lado dos pais no empreendimento da família no bairro Santa Cruz, município de Forquilha, fizeram a pesquisadora vislumbrar a oportunidade de abertura de uma loja de calçados no local.

Almejando ser uma empresa inovadora no mercado local, que ainda não possui um comércio deste segmento, a loja Rafa & Ka Calçados visa proporcionar a população mais uma opção de compra, na medida em que não se fará mais necessário se deslocar para o centro da cidade ou municípios vizinhos para adquirir calçados de qualidade.

A Rafa e Ka Calçados deve contar com profissionais qualificados, residentes no local de implantação do empreendimento, que devem possuir possuem um conhecimento mais amplo da clientela facilitando identificar seus gostos e necessidades e possibilitando a oferta do produto ideal para o cliente.

✓ Dados da Empresa

Nome da empresa: Rafa & Ka Calçados.

Razão Social: Karline Marangoni ME.

Proprietário/a: Karline Marangoni

Endereço: Rod. Josephina Lodette Vassoler, nº 357, bairro Santa Cruz,
Forquilha/SC. CEP: 88850-000

Fone: (48) 3463-xx-xx

Pessoa para contato: Karline Marangoni, Rua Belo Horizonte 100, Forquilha/SC.

✓ Ramo de atividade

A loja Rafa & Ka Calçados pretende comercializar calçados, bolsas e acessórios para homens, mulheres e crianças de classe média de todas as faixas etárias, residentes no bairro Santa Cruz, e nos bairros vizinhos.

3.1.4 Produtos e Serviços

Dentre os produtos principais que serão comercializados pela Rafa & Ka calçados pode-se citar: calçados femininos, masculinos e infantil, bolsas, meias e artigos deste segmento.

- ✓ Calçados Femininos: rasteirinhas, sandálias, *Scarpins*, *Peep Toes*, *Ankle boots*, mocassim, botas, tênis, dentre outros.
- ✓ Calçados Masculinos: Tênis, sapatênis, sapato e chinelo.
- ✓ Calçados Infantis: Sapatilhas, sandálias, tênis, chinelos, etc.

As mercadorias serão adquiridas por meio de representantes das fábricas de calçados situadas nos pólos calçadistas do país, como: Franca/ SP, Biriçuí/SP, Minas Gerais e Nova Hamburgo/RS.

As marcas comercializadas pela Rafa & Ka Calçados são: Aeros, Parô, Beira Rio, Vizzano, Bebecê, Bottero, Crysallis, Dakota, Olympikus, Moleca, Via Marte, Via Uno, Piccadilly, Democrata, Mizzuno, Red Nose, Fila, Reebok, West Coast, OLK, Ferracini, Klin, Bibi, Grendene, Conforpé, Pampili, Diversão, Ortopé, Pimpolho, Pé com Pé, dentre outras.

A Rafa & Ka Calçados, visa oferecer produtos sofisticados e confortáveis estando sempre atenta as tendências da moda, mas não deixando de se preocupar em ter em seu estabelecimento calçados tradicionais para o dia-a-dia.

3.1.5 Análise de Mercado

Por meio da análise de mercado a empresa visa obter maiores informações acerca de seus clientes, fornecedores e concorrentes.

✓ Clientes

Verificou-se por meio do resultado da pesquisa mercadológica, que os futuros clientes da Rafa & Ka Calçados é um público bem diversificado. Em grande maioria mulheres com idade entre 21 a 40 anos, residentes e trabalhadoras no município de Forquilha, com renda mensal de até dois salários mínimos.

✓ Fornecedores

Como a Rafa & Ka Calçados será uma empresa iniciante no mercado, as compras serão realizadas por meio de representantes. Dentre os fornecedores principais pode-se citar:

<p>➤ Bastos e Rosito Representação Ltda. Representante: Anderson Fone: 048 99150145 E-mail: perronibastos@gmail.com</p>	<p>➤ Izidorio Representante: Izidorio Fone: 047:99079616 E-mail: izidorioslv@hotmail.com</p>
<p>➤ Belopé Representações Representante: Fone: 048 3248 5209 E-mail: rep041@dakota.com.br</p>	<p>➤ RB Representações de calçados Ltda. Representante: Ricardo Fone: (0XX) 51-3546-3200 - (0XX)51-8125-9312</p>
<p>➤ Felipe Dêntice Representante: Felipe Fone: (48) 3354-0692 - (48) 8833-3144 E-mail: Feliperepre1@terra.com.br</p>	<p>➤ Sol Nascente Representações Representante: Rodrigo Fone:</p>

✓ Concorrentes

Com base nas informações adquiridas por meio da pesquisa mercadológica, a qual foi aplicada as famílias residente no bairro Santa Cruz, verificou-se que os futuros concorrentes da loja são os comércios de calçados do município de Forquilha e as lojas do município de Criciúma.

Pelo fato de possuir um maior número de lojas, a qual possibilita ao consumidor fazer pesquisa de preço, consultar variedades de modelos e cores a fim de atender as suas necessidades, verificou-se que a principal concorrência encontra-se em Criciúma.

O Quadro 8 apresenta os pontos fortes e fracos dos concorrentes da Rafa e Ka Calçados.

Empresa Concorrentes	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<i>Rocha e Rosso Calçados</i>	Designer, produtos sofisticados e inovadores	Preço alto
<i>Da Soller Calçados</i>	Como está situada no centro do município a quase 20 anos já possui uma parcela significativa do mercado, facilidade de pagamento	Loja tradicionalista, aspecto da loja é antigo e a acessibilidade
<i>K & K Calçados 15 anos</i>	Localização	Visibilidade da loja, loja escura, não tem vitrine, designer
<i>Companhia do pé</i>	Fica ao lado de uma loja de roupa conhecida.	Localização
<i>M & C Calçados</i>	Localização, tempo de atuação no mercado	Pouca variedade, não tem produtos modernos, trabalha somente com produtos comuns
<i>Lojas do município de Criciúma</i>	maior número de lojas	Atendimento

Quadro 8: Concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

3.1.6 Análise Estratégica do Negócio

A análise estratégica da Rafa & Ka Calçados compreende a definição da missão, visão e objetivos da empresa, bem como a análise *SWOT*, suas estratégias perante os concorrentes, seu modo de implantação e avaliação.

✓ **Missão**

Comercializar calçados e acessórios, de qualidade, com preço acessível e diversidade de modelos buscando atender as necessidades do cliente.

✓ **Visão**

Ser reconhecida pelos moradores do bairro Santa Cruz como a mais completa loja de calçados do município.

✓ **Objetivos e Metas**

A Rafa & Ka Calçados tem por objetivo ser uma empresa reconhecida em Forquilha, como uma loja de calçados onde se encontra uma grande diversidade de produtos de qualidade com preços acessíveis aos seus clientes.

Para alcançar este objetivo pretende-se:

- a) variar na quantidade comprada de cada produto, primando pela diversificação de modelos e cores,
- b) facilitar a forma de pagamento por meio de crédito visto que a pesquisa demonstrou esta condição como preferida dos respondentes,
- c) realizar constantemente promoções com intuito de atrair a clientela para conhecer a loja e assim criar hábito de consumo local,
- d) disponibilizar treinamentos para os funcionários visando aprimorar constantemente a relação entre clientes e atendentes.

✓ Análise SWOT

Por meio do Quadro 9 é observada a análise SWOT da Rafa & Ka Calçados, o qual apresenta suas forças e fraquezas empresariais, ou seja, seus pontos fortes, bem como as oportunidades e ameaças da loja.

Análise SWOT	
Forças Empresariais	Fraquezas Empresariais
Localização <ul style="list-style-type: none"> •Próximo aos comércios locais já consolidados •Estacionamento Ambiente interno da loja <ul style="list-style-type: none"> •Sala clara e arejada •Som ambiente •Cantinho da criança Atendimento Preço	Falta de experiência no ramo calçadista Dificuldade de adquirir as mercadorias direto de fábrica
Oportunidades Ambientais	Ameaças Ambientais
Espaço de atuação <ul style="list-style-type: none"> •Não possui lojas deste segmento no bairro e nem nas proximidades Desenvolvimento local Interesse da comunidade em ter uma loja deste ramo no bairro.	Renda per capita da população do bairro Concorrência

Quadro 9: Análise SWOT Rafa & Ka Calçados

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Por meio do Quadro 9, percebe-se que a Rafa & Ka Calçados terá como pontos fortes: a localização, pois será implantada próximo aos comércios já consolidados no mercado, estacionamento, o ambiente interno da loja, e o cantinho da criança, um espaço criativo com desenhos, bloquinho de montar e livros, o qual propiciará as mães ficarem mais a vontade para realizar suas compra.

Suas fraquezas são evidenciadas pela falta de experiência da proprietária no ramo calçadista, e a dificuldade de adquirir as mercadorias direto de fábrica. Entretanto a participação em feiras, eventos e consulta frequente nos meios *online*, serão artifícios usados pela empreendedora para estar atualizada com as novidades deste ramo.

O crescente desenvolvimento do bairro Santa Cruz, e a falta de uma loja do segmento calçadista no bairro e nas proximidades, tornam-se elementos oportunos para a Rafa & Ka Calçados, bem como o interesse das pessoas

residentes no bairro por uma loja de calçados conforme apresentado na pesquisa mercadológica .

✓ **Formulação da Estratégia**

Quanto a formulação das estratégias da Rafa & Ka Calçados, esta será realizada, com o intuito de aproveitar ao máximo as forças e oportunidades da empresa, bem como neutralizar as fraquezas e ameaças.

Para maximizar as forças e aproveitar as oportunidades da loja, a empresa investirá maciçamente na divulgação do empreendimento.

Enquanto para neutralizar as fraquezas e ameaças como a inexperiência da proprietária no ramo calçadista, a dificuldade de adquirir as mercadorias diretamente das fábricas e a concorrência com as lojas situadas no centro da cidade e na cidade de Criciúma, a empresa investirá: na contratação de uma funcionária que possua experiência no ramo; na participação freqüente em feiras e eventos do meio, e na participação de treinamentos para melhor atender o cliente.

Quanto as estratégias para produto, preço, distribuição, propaganda e promoção, estas serão abordadas no plano de *marketing* da empresa.

✓ **Implantação da Estratégia**

É verificada a implantação das estratégias da Rafa & Ka Calçados no momento da sua constituição, assim que contratada a funcionária da empresa será apresentada a ela a missão, visão, objetivos e as estratégias da empresa.

✓ **Avaliação da Estratégia**

Uma vez ao mês a proprietária e funcionária, realizam reuniões, para analisar o andamento das vendas, avaliar quais os procedimentos a empresa precisa adotar perante as falhas que porventura venham a acontecer, para então verificar se o objetivo da empresa esta sendo alcançado.

3.1.7 Organização do Negócio

As atividades da empresa serão desempenhadas por duas pessoas, a proprietária do empreendimento responsável pela operacionalização dos processos e uma funcionária que terá como função principal o atendimento ao cliente, manutenção dos estoques e organização de vitrines, além de auxiliar desenvolvimento da loja.

A estrutura organizacional da Rafa & Ka Calçados, compreende o administrativo da organização a cargo da proprietária da empresa, cuja formação é Bacharel em Ciências Contábeis, o setor financeiro, comercial e *marketing*.

A Figura 7 demonstra o organograma da Rafa & Ka Calçados.

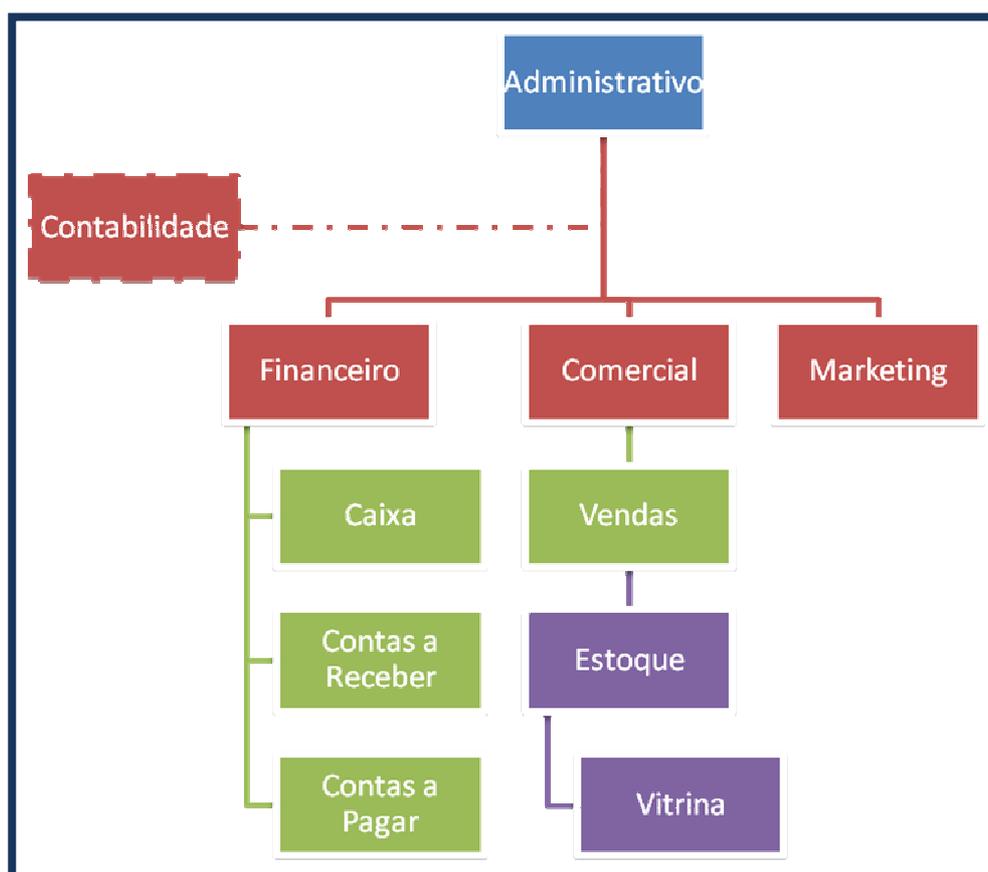


Figura 7: Organograma Rafa & Ka Calçados

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

No setor financeiro, se enquadra as atividades de caixa, contas a receber e a pagar, o setor comercial contempla as atividades relacionada a atendimento aos

clientes, manutenção e organização de estoque e setor de *marketing* responsável pela colocação dos produtos da Rafa & kA Calçados no mercado consumidor. A contabilidade da empresa será terceirizada,

3.1.8 Plano de *Marketing*

O plano de *marketing* da empresa é composto pelas estratégias de mercado alvo, produto, preço, distribuição e promoção.

✓ Estratégia para mercado alvo

Com o objetivo de divulgar para toda a população a abertura da loja Rafa & Ka Calçados, no bairro Santa Cruz, será distribuído panfletos nos comércios do bairro e comunidades vizinhas e convites deixados nas caixas de correio das casas, comunicando a inauguração da loja e apresentando os produtos que serão comercializados.

✓ Estratégia para produto

A empresa trabalhará com marcas de calçados conhecidas, objetivando oferecer aos seus clientes produtos de qualidade e consagrados no mercado.

✓ Estratégia de formação de preço

Com o intuito de ser competitiva no mercado e oferecer produtos cujo preço esteja na faixa que o consumidor está disposto a pagar a empresa atuará com uma margem inferior de preço que a praticada pela concorrência, visando garantir uma parcela significativa de clientes. Esta ação levará em consideração, o retorno esperado no investimento realizado.

✓ Estratégia de distribuição

Os produtos serão comercializados na loja Rafa e Ka Calçados, localizada na Rodovia Josephina Lodette Vassoler, nº357, bairro Santa Cruz,

Forquilha, a qual atenderá de segunda a sexta das 8:00 às 12:00h – 13:30 às 21:00h e aos sábados das 8:00 as 16:00h.

A loja Rafa e Ka Calçados oportunizará ao cliente o auto atendimento (modalidade preferida pelos entrevistados), visto que as mercadorias serão expostas em locais estratégicos da loja, contendo placas indicativas com informações a respeito do preço, tamanho e cores disponíveis.

✓ **Publicidade e Promoção**

A empresa terá como diferencial as promoções, que serão realizadas ao início e final das estações de verão e inverno. Além de promoções em datas especiais como dia das mães, dia dos pais e dia dos namorados, oferecendo preços especiais para pagamento à vista.

O meio de divulgação utilizado será divulgação na rádio do município, distribuição de panfletos (método de divulgação preferido pelos entrevistados) e de acordo com o perfil de cada cliente será usado *Orkut*, *e-mail*, telefone, etc.

3.1.9 Plano Operacional

O processo operacional da Rafa & Ka Calçados é visualizado no fluxograma da empresa, demonstrado na Figura 8.

Realizada a compra da mercadoria e após sua efetiva aquisição deverá ser realizada a conferência dos produtos, posteriormente será emitido uma ordem de pagamento para o financeiro e realizado cadastramento da mercadoria. Cadastrada a mercadoria no sistema da loja, ela vai para o estoque, sendo que um par de cada modelo será exposto na vitrina da loja.

Realizada a venda, a atendente deve conferir a numeração dos calçados e modelos escolhidos pelo cliente e encaminhar ao Caixa.

No caso de venda no crediário deverá ser efetuada a consulta de SPC para verificar se o cliente não possui restrição no comércio. Se o cliente não possuir restrição deverá ser preenchida a ficha cadastral (caso o cliente ainda não possua) e imprimir seu carnê de pagamento.

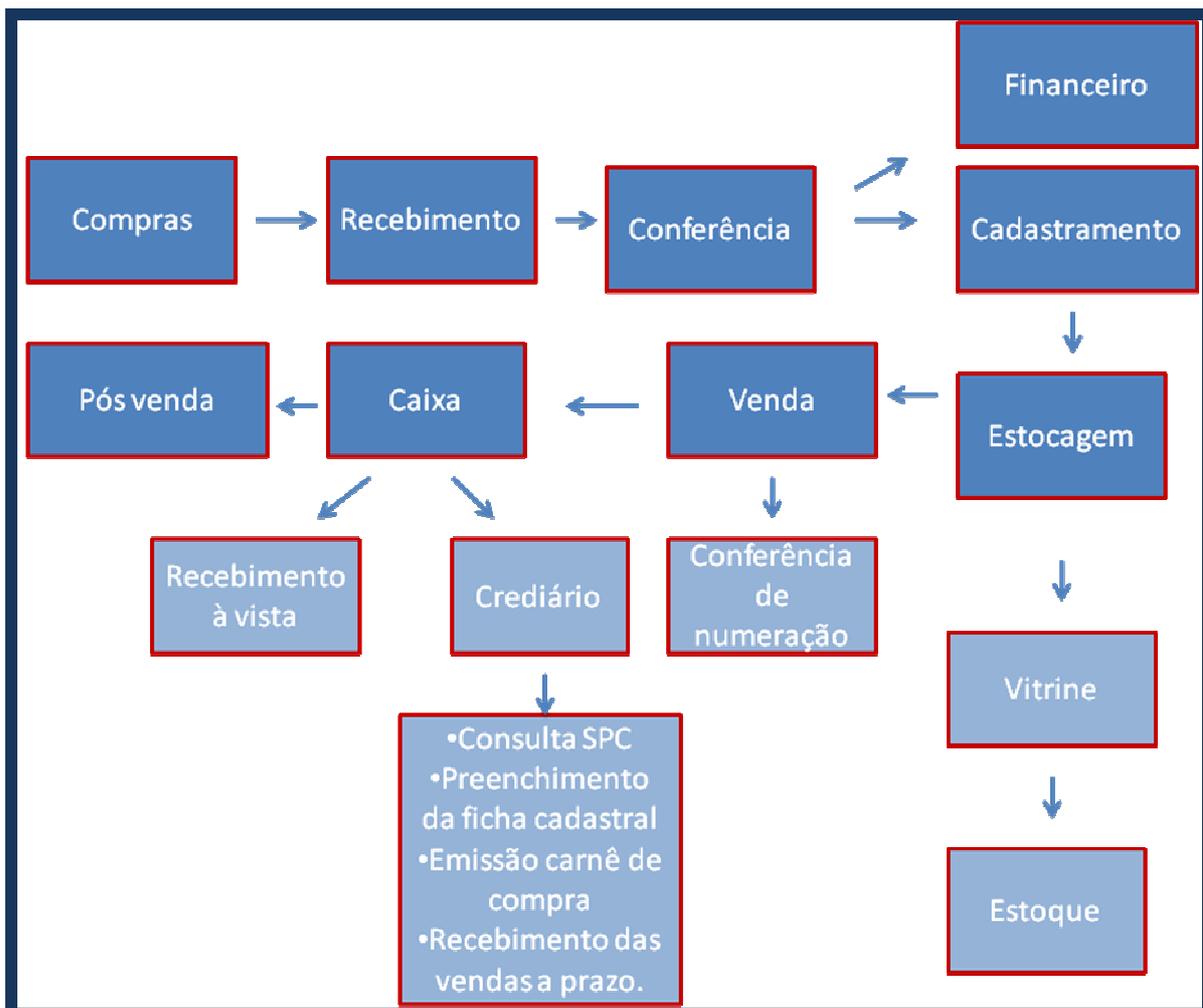


Figura 8: Fluxograma Rafa & Ka Calçados

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Visando ter como diferencial o atendimento, a Rafa & Ká Calçados busca ter um trabalho de excelência com o cliente. Realizando suas atividades sempre atentas nas necessidades dos mesmos, deixando-o a vontade para visualizar os produtos da loja, e quando achar necessário solicitar a ajuda de uma cliente.

O processo de atendimento da loja está demonstrado na Figura 9.

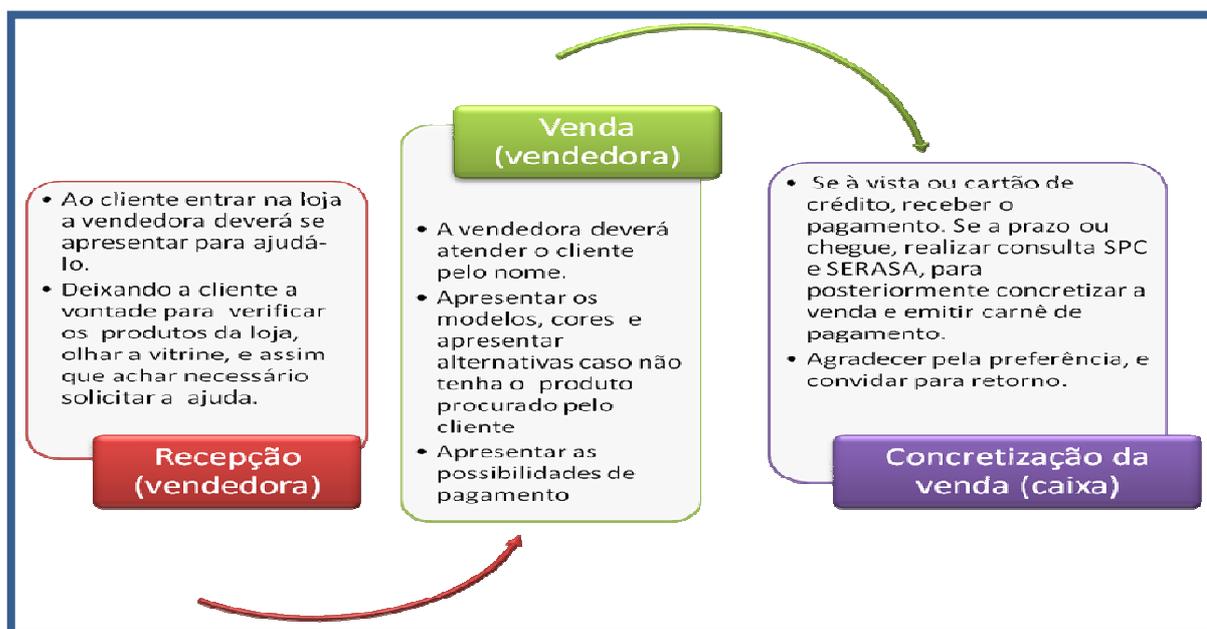


Figura 9: Processo de Atendimento Rafa & Ka Calçados

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

A Figura 10 apresenta o arranjo físico da Rafa e Ka Calçados o qual demonstra como a loja será estruturada.

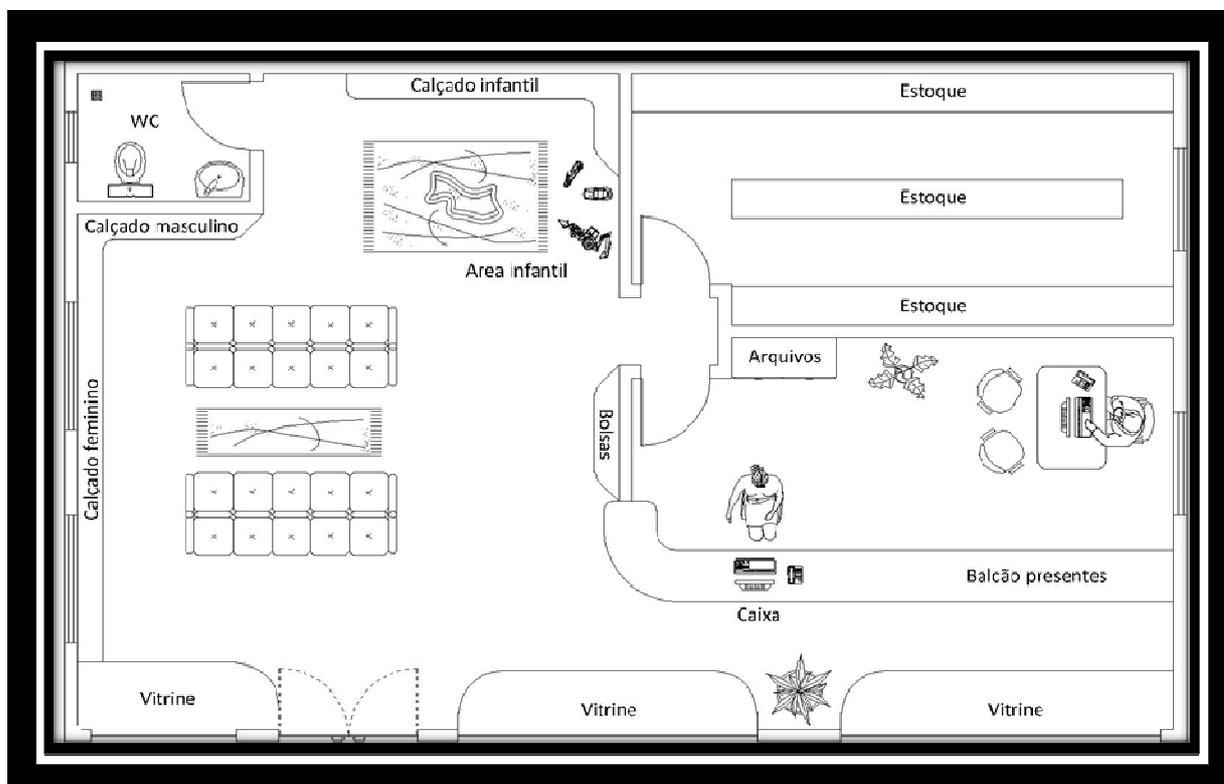


Figura 10: Layout da Rafa & Ka Calçados

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

3.1.10 Plano Financeiro

O plano financeiro da Rafa e Ka Calçados abrange a estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, gastos pré operacionais, investimento total, a estimativa do faturamento mensal da empresa, estimativa do custo de comercialização, apuração do custo da mercadoria vendida – CMV, custos com mão-de-obra, depreciação, custos fixos mensais, demonstrativos do resultado – DRE, bem como os indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento).

✓ Estimativa dos Investimentos Fixos

A Rafa e Ka Calçados estima um investimento fixo de R\$ 10.992,00 (dez mil e novecentos e noventa dois reais), distribuídos em móveis, utensílios, máquinas e equipamentos, conforme demonstrado na Quadro 10. Os quais correspondem aos bens necessários para que a empresa possa operar.

Estimativa dos Investimentos Fixos			
Descrição Móveis e Utensílios	Quantidade	Valor Unitário	Total
Painel canaletado 1,22x2,44	2	R\$ 312,00	R\$ 624,00
Bandeja acrílico para painel	50	R\$ 3,00	R\$ 150,00
Expositor de calçado Z	70	R\$ 2,20	R\$ 154,00
Banca de oferta	2	R\$ 69,20	R\$ 138,40
Banqueta	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
Puffs / sofás	3	R\$ 109,00	R\$ 327,00
Vitrine	3	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
Espelhos	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Mesa	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Cadeira	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Escada	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
SUB-TOTAL			R\$ 4.573,40
Descrição Máquinas e Equipamentos	Quantidade	Valor Unitário	Total
Computador caixa	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Computador servidor c/ nobreak	1	R\$ 1.530,00	R\$ 1.530,00
Impressora leaser	1	R\$ 539,00	R\$ 539,00
Impressora cupom fiscal	1	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Telefone	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Leitor de código de barras	2	R\$ 130,00	R\$ 260,00
Sistema - Software	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00
SUB-TOTAL			R\$ 6.349,00
TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS			R\$ 10.922,40

Quadro 10: Estimativa dos Investimentos Fixos

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ Estimativa Capital de Giro

A estimativa de capital de giro está relacionada aos recursos necessários para o normal funcionamento da loja. De acordo com Capítulo 2 item 2.2.11, Rosa (2007) evidencia que deve-se estimar o estoque inicial e caixa mínimo da empresa. Obtendo os resultados deve-se somá-los para saber o valor necessário de capital de giro.

Partindo deste entendimento, a Rafa e Ka Calçados prevê a necessidade de um estoque inicial de R\$ 39.974,00 (trinta e nove mil novecentos e setenta quatro reais). Pelo fato de maior clientela da Rafa & Ka Calçados ser o público feminino, a empresa investirá 50% do seu capital em estoque para calçados femininos, 25% calçados masculinos, 20% calçados infantis, 4% em bolsas e acessórios e 1% em meias, conforme demonstrado na Quadro 11.

Estimativa de Estoque Inicial			
Descrição	Qtde.	Valor Unit.	Total
Feminino (50%)	500	R\$ 40,00	R\$ 20.000,00
Masculino (25%)	200	R\$ 50,00	R\$ 10.000,00
Infantil (20%)	320	R\$ 25,00	R\$ 8.000,00
Meias (1%)	114	R\$ 3,50	R\$ 399,00
Bolsas e acessórios (4%)	45	R\$ 35,00	R\$ 1.575,00
TOTAL DE ESTOQUE INICIAL			R\$ 39.974,00

Quadro 11: Estimativa do Estoque Inicial

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Para encontrar o valor de caixa mínimo da empresa, estimou-se o prazo médio de recebimento das vendas bem como o prazo médio de pagamento a fornecedores.

Deste modo, para calcular o prazo médio de recebimento das vendas, obteve-se como base a pesquisa mercadológica realizada, a qual apresentou que 45% dos respondentes efetuam suas compras a prazo, 40% à vista e 15% cartão de crédito.

Com o intuito de obter a média ponderada em dias, aplicou-se o percentual das vendas pelo número de dias que serão concedidos ao cliente para pagamento a prazo, apresentando um resultado de médio de recebimento de 45 dias, conforme demonstra o Quadro 12.

Contas a Receber - Cálculo do prazo médio de vendas		
Prazo médio de Vendas	Nº de Dias	Média Ponderada em Dias
A vista 40%	0	0
Cartão de Crédito 15%	30	4,5
A prazo (3) 45%	90	40,5
		Prazo Médio Total 45 dias

Quadro 12: Prazo Médio de Recebimento

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Do mesmo modo realizou-se o prazo médio de pagamento a fornecedores. Verifica-se por meio do Quadro 13 que as compras são realizadas na

sua maioria a prazo. Sendo 50% em 90 dias, 20% para 60 dias e 15% para 30 dias e 15% para 120 dias, multiplicando o percentual do volume de compras para obter-se o prazo médio total de 79 dias.

Fornecedores - Cálculo do prazo médio de Compras		
Prazo médio de Compras	Nº de dias	Média Ponderada em Dias
A prazo (1) (15%)	30	4,5
A prazo (2) (20%)	60	12
A prazo (3) (50%)	90	45
A prazo (4) (15%)	120	18
Prazo Médio Total 79 dias		

Quadro 13: Prazo Médio de Pagamento

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Verifica-se por meio do Quadro 14 que a Rafa & Ka Calçados estima uma necessidade média de mercadorias em estoque de 60 dias.

Necessidade Média em Estoque	Número de Dias
	60

Quadro 14: Necessidade Média em Estoque

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Sabendo que o prazo médio de recebimento das vendas da Rafa & Ka Calçados é de 45 dias e a empresa possui uma necessidade média de estoques de 60 dias, verifica-se que a empresa possui 105 de recursos fora de seu caixa. Deduzido do prazo médio de pagamento a fornecedores, que são os recursos de terceiros no caixa da empresa, encontra-se a necessidade de 26 dias de capital de giro. O respectivo cálculo apresenta-se no Quadro 15.

Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias	
Recursos da empresa fora de seu caixa	Número em dias
1. Contas a Receber - prazo médio de vendas	45
2. Estoques -necessidade média de estoques	60
subtotal 1 (item1+2)	105
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	79
subtotal 2	79
Necessidade de Capital de Giro em Dias (subtotal 1 - 2)	26

Quadro 15: Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Efetuada o cálculo da necessidade de capital de giro em dias, o Quadro 16 demonstra o caixa mínimo da Rafa & Ka Calçados, o qual representa a reserva necessária para que empresa financie suas operações iniciais.

Caixa Mínimo	
1. Gastos fixos Mensais (estimativa dos Despesas fixas operacionais mensal)	R\$ 3.042,63
2. Gastos Variáveis mensal (custos e despesas variáveis)	R\$ 5.519,12
3. Gasto Total da Empresa (1+2)	R\$ 8.561,75
4. Gasto Total Diário (item 3/30dias)	R\$ 285,39
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	26
Total do Caixa Mínimo (item 4x5)	R\$ 7.420,18

Quadro 16: Cálculo Caixa Mínimo

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

O Quadro 17 apresenta o total necessário de capital de giro da empresa, que é a soma dos valores do estoque inicial e do caixa mínimo.

Capital de Giro (resumo)	
Descrição	
A - Estoque Inicial	R\$ 39.974,00
B - Caixa Mínimo	R\$ 7.420,18
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 47.394,18

Quadro 17: Cálculo Capital de Giro

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ Estimativa dos investimentos pré-operacionais

No Quadro 18 são demonstrados os investimentos pré-operacionais, os quais totalizam R\$ 5.190,00 (cinco mil cento e noventa reais), distribuídos em despesas de legalização, reforma, divulgação e uma reserva para eventuais desembolsos.

Investimentos Pré-Operacionais	
Investimentos Pré-Operacionais	
Despesas de Legalização	R\$ 890,00
Reforma	R\$ 3.000,00
Divulgação	R\$ 1.000,00
Outras	R\$ 300,00
TOTAL	R\$ 5.190,00

Quadro 18: Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ Estimativa dos investimentos totais

Os investimentos totais da Rafa & Ka Calçados estão demonstrados no Quadro 19, sendo que o valor encontrado representa o somatório dos investimentos fixos(Quadro 10), capital de giro (Quadro 17) e os investimentos pré-operacionais (Quadro 18).

Investimento Total		
Descrição dos Investimentos	Valor	(%)
1. Investimentos Fixos	R\$ 10.922,40	17,50
2. Capital de Giro	R\$ 47.394,18	74,00
3. Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 5.190,00	8,50
TOTAL (1+2+3)	R\$ 63.506,58	100,00
Fontes de Recursos		
	Valor	(%)
1. Recursos próprios	R\$ 63.506,58	100,00
TOTAL	R\$ 63.506,58	100,00

Quadro 19: Estimativa do Investimento Total

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ Estimativa do faturamento mensal da empresa

O Quadro 20, demonstra a estimativa de faturamento da Rafa & Ka Calçados, a qual prevê um faturamento total mensal R\$ 12.077,00 (doze mil e setenta e sete reais). Valor este calculado tendo por base uma perspectiva de venda de 90 pares de calçados por mês.

Por meio da pesquisa mercadológica, verificou-se que o público feminino será a maior clientela da loja, por este motivo estimou-se uma venda de 60 pares/mês de calçados femininos, enquanto 15 pares/mês de calçados masculinos e infantis.

Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa			
Produto	Qtde. Estimada de venda	Preço de Venda Unitário (R\$)	Faturamento Total (R\$)
Feminino	60	R\$ 117,00	R\$ 7.020,00
Masculino	15	R\$ 147,00	R\$ 2.205,00
Infantil	15	R\$ 73,50	R\$ 1.102,50
Meias	20	R\$ 10,30	R\$ 206,00
Bolsas e acessórios	15	R\$ 102,90	R\$ 1.543,50
TOTAL DO FATURAMENTO MENSAL			R\$ 12.077,00

Quadro 20: Estimativa do Faturamento Mensal

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ Estimativa das despesas variáveis

As despesas variáveis da Rafa & Ka Calçados estão relacionadas aos gastos de comercialização, os quais variam de acordo com o faturamento da empresa. Dentre eles: os impostos, propaganda, taxa de administração do cartão de crédito e embalagem.

Os impostos foram calculados tomando por base a tributação do Simples Nacional, a qual abrange os impostos federais, estaduais e municipais em uma única guia. Sendo o faturamento da empresa R\$ 12.077,00, enquadra-se na primeira faixa da tabela, a qual aplica um percentual de 4%.

No que diz respeito à propaganda, a empresa investirá 5% de seu faturamento na divulgação da marca.

A taxa de administração do cartão de crédito será de 3,9%, prevendo que 15% das vendas da empresa serão realizadas com esta forma de pagamento, aplicou-se este percentual ao faturamento total da empresa e posteriormente, multiplicou-se pela taxa de administração do cartão.

Para cálculo da despesa referente a embalagem foi estimado um percentual de 2% sobre faturamento.

Estimativa das Despesas Variáveis			
Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
1. Impostos			
SIMPLES	4,00%	R\$ 12.077,00	R\$ 483,08
Subtotal 1			R\$ 483,08
2. Gastos com Vendas			
Propaganda	5,00%	R\$ 12.077,00	R\$ 603,85
Taxa de administração cartão de crédito	3,90%	R\$ 1.811,55	R\$ 70,65
Embalagem	2,00%	R\$ 12.077,00	R\$ 241,54
Subtotal 2			R\$ 916,04
TOTAL (SUBTOTAL 1+2)			R\$ 1.399,12

Quadro 21: Estimativa Despesas Variáveis

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ **Apuração do custo da mercadoria vendida – CMV**

O Quadro 22 demonstra o cálculo do custo da mercadoria vendida. Para se apurar este valor, primeiramente multiplicou-se a quantidade de mercadorias estimada de vendas, pelo seu custo de aquisição. Somando os resultados obtidos dos produtos, femininos, masculinos, infantil, das meias e acessórios, obteve-se o valor total do CMV.

Apuração do Custo da Mercadoria Vendida			
Produto	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Aquisição (R\$)	CMV
Feminino	60	R\$ 40,00	R\$ 2.400,00
Masculino	15	R\$ 50,00	R\$ 750,00
Infantil	15	R\$ 25,00	R\$ 375,00
Meias	20	R\$ 3,50	R\$ 70,00
Bolsas e acessórios	15	R\$ 35,00	R\$ 525,00
TOTAL DO CMV			R\$ 4.120,00

Quadro 22: Apuração do Custo da Mercadoria Vendida – CMV

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ **Estimativa dos gastos com mão-de-obra**

Os gastos referente a mão-de-obra da Rafa & Ka Calçados abrangem o salário e encargos sociais, INSS e FGTS, relacionado a única funcionária do empreendimento.

O Quadro 23, apresenta a cálculo do desembolso com salários: aplicou-se o percentual de 8% de INSS e 8% FGTS, sobre o salário mensal da atendente da loja de R\$680,00.

Estimativa dos Gastos com Mão de Obra								
N° de Empregados		Salário Mensal		Subtotal	Encargos Sociais (%)		Encargos Sociais	Total Salário + Encargos Sociais
1	x	R\$ 680,00	=	R\$ 680,00	16	=	R\$ 108,80	R\$ 788,80
TOTAL GASTOS COM MÃO DE OBRA								R\$ 788,80

Quadro 23: Estimativa dos Gastos com Mão-De-Obra

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ **Estimativa dos gastos com depreciação**

O Quadro 24 apresenta os gastos com depreciação dos bens da empresa. Para realizar o respectivo cálculo primeiramente separou-se os valores dos bens por equipamentos, móveis e utensílios e computadores, posteriormente dividiu-se pelo tempo de vida útil do bem para obter a depreciação anual e após realizou o rateio para os 12 meses, encontrando a depreciação mensal.

Depreciação				
Ativos Permanentes	Valor do Bem	Vida Útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
A- Equipamentos	R\$ 3.569,00	5	R\$ 713,80	R\$ 23,79
B- Móveis e Utensílios	R\$ 4.573,40	10	R\$ 457,34	R\$ 15,24
C- Computadores	R\$ 2.780,00	3	R\$ 926,67	R\$ 30,89
TOTAL				R\$ 69,93

Quadro 24: Estimativa dos Gastos com Depreciação

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ Estimativa das despesas fixas mensais da empresa

Estão elencados como despesas fixas da empresa, os gastos que aconteceram independente da quantidade de mercadoria vendida no mês. No Quadro 25 estão demonstradas todas as despesas fixas da Rafa & Ka Calçados.

Estimativa das Despesas Fixas Mensais	
Descrição	Custo Total Mensal (R\$)
Aluguel	R\$ 600,00
Água	R\$ 30,00
Energia Elétrica	R\$ 70,00
Telefone	R\$ 100,00
Honorários do Contador	R\$ 300,00
Pró - labore	R\$ 800,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 60,00
Salários + Encargos	R\$ 788,80
Material de limpeza	R\$ 20,00
Material de Escritório	R\$ 30,00
Taxa cartão de crédito	R\$ 73,90
Taxas Diversas	R\$ 50,00
Serviços de Terceiros	R\$ -
Depreciação	R\$ 69,93
Outras	R\$ 50,00
TOTAL	R\$ 3.042,63

Quadro 25: Estimativa despesas Fixas Mensais

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ Demonstrativo de Resultados

O Quadro 26 apresenta o demonstrativo de resultado da Rafa & Ka Calçados, o qual foi elaborado pelo método de custeio variável, onde primeiramente deve apresentar a receita da empresa, deduzir os custos e despesas variáveis, encontrar a margem de contribuição do período e deduzir os custos e despesas fixas.

Deste modo, verifica-se que o lucro líquido estimado para a Rafa & kA Calçados no período será de R\$ 3.515,25 (Três mil quinhentos e quinze reais e vinte cinco centavos), o qual representa 29% do faturamento da empresa.

Demonstrativo de Resultado		%
Receita	R\$ 12.077,00	100
(-) Custo Mercadoria Vendida	R\$ (4.120,00)	34%
(-) Despesas Variáveis	R\$ (1.399,12)	12%
(=) Margem de Contribuição	R\$ 6.557,88	54%
(-) Custo Fixo	R\$ -	
(-) Despesas Fixas	R\$ (3.042,63)	25%
(=) Receita Operacional (lucro/prejuízo)	R\$ 3.515,25	29%

Quadro 26: Demonstrativo de Resultado – DRE

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

✓ Indicadores de Viabilidade

Com o objetivo de identificar a viabilidade da implantação da Rafa e Ka Calçados, adotou-se a utilização dos seguintes indicadores: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

➤ Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio apresenta o valor necessário que a empresa aufera de receita mensal para que cubra seus gastos. Conforme apresentado no Quadro 27, para atingir o ponto de equilíbrio, é necessário que a Rafa & Ka Calçados possua um faturamento mensal de R\$ 5.603,31.

PONTO DE EQUILÍBRIO

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}} = \frac{\text{R\$ 6.557,88}}{\text{R\$ 12.077,00}} = 0,54$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}} = \frac{\text{R\$ 3.042,63}}{0,54} = \text{R\$ 5.603,31}$$

Quadro 27: Cálculo do Ponto de Equilíbrio da Rafa & Ka Calçados

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

O Quadro 28 demonstra o cálculo do índice de lucratividade da Rafa & Ka Calçados, o qual mede o lucro em relação as vendas. Deste modo verifica-se que sob os R\$ 12.077,00 de receita total da empresa, sobram R\$ 3.515,25 na forma de lucro, depois de pagas todas despesas e custos, o qual indica uma lucratividade de 29% ao mês.

LUCRATIVIDADE

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 = \frac{\text{R\$ 3.515,25}}{\text{R\$ 12.077,00}} = 29\%$$

Quadro 28: Cálculo do índice de Lucratividade da Rafa & Ka Calçados

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Enquanto, o Quadro 29 apresenta um índice de 6% de rentabilidade. O qual se refere ao lucro da Rafa & Ka Calçados, quanto ao seu investimento total. Isso significada que a cada mês a empresa recupera por meio dos lucros obtidos 6% do valor investido no negócio.

RENTABILIDADE

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100 = \frac{\text{R\$ 3.515,25}}{\text{R\$ 63.506,58}} = 6\%$$

Quadro 29: Cálculo do Índice de Rentabilidade da Rafa & Ka Calçados

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

O Quadro 30 apresenta o cálculo do prazo de retorno do investimento, o qual demonstra que após 1 ano e 6 meses após o início da atividade da empresa,

será recuperada, sob forma de lucro, todo o investimento com a instalação da empresa.

Prazo este que apresenta um baixo risco, sendo seu retorno rápido, não estando sujeito as mudanças da economia

PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO				
Prazo de Retorno do Investimento =	$\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$	=	$\frac{\text{R\$ 63.506,58}}{\text{R\$ 3.515,25}}$	= 18 Meses

Quadro 30: Cálculo do Prazo de Retorno do Investimento da Rafa & Ka Calçados

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Verifica-se a viabilidade de implantação do negócio quando se realiza a análise dos seguintes aspectos:

- O resultado positivo constatado durante a elaboração do plano de negócios em relação ao interesse dos moradores em ter uma loja de calçados no bairro Santa Cruz;
- O resultado obtido no cálculo do índice da rentabilidade da Rafa & kA Calçados – 6% ao mês, em relação ao produto “Poupança” oferecido pelo mercado financeiro, que atualmente oscila a rentabilidade em torno de 0,6% ao mês;
- O curto prazo de retorno do investimento possibilita ao empreendimento certa segurança em relação à incidência de mudanças na economia,

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema empreendedorismo verifica-se desde as primeiras manifestações humanas com objetivo de mudar e melhorar a relação do homem com a sociedade. Por meio da inovação os empreendedores são os responsáveis pelo desenvolvimento da economia.

Contudo, foi possível verificar por meio deste estudo, que o empreendedorismo não nasce na pessoa, e sim é consequência do seu modo de ser perante a sociedade gerando assim um acontecimento natural, os empreendedores são modulados por hábitos, vínculos e afinidades que formam o perfil empreendedor.

São características do empreendedor a capacidade de assumir riscos calculados, criatividade, pulso para realizar, sensibilidade para os negócios, dentre outras. Porém para se obter sucesso na vida empresarial não basta apenas ter perfil empreendedor e sim, ter um planejamento que delinieie os passos necessários e mostre todas as variáveis que abordam o negócio.

Fato este, apresentado como problemática desta pesquisa, a qual busca verificar: quais as etapas e como se configura um plano de negócios para uma empresa comercial calçadista e sua viabilidade de implantação no município de Forquilha/SC.

O referencial teórico mostrou-se apropriado para o estudo, pois possibilitou atingir o primeiro objetivo deste trabalho, a caracterização do plano de negócios e as suas etapas.

Com a intenção de caracterizar o setor comercial calçadista, no município de Forquilha, segundo objetivo proposto para este estudo, verificou-se por meio de consulta a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) que o município de Forquilha possui cinco lojas deste segmento.

Para embasar as etapas contempladas no plano de negócios, foi realizada uma pesquisa mercadológica com os moradores do bairro Santa Cruz, com objetivo de identificar as características da população local, bem como seus hábitos de compra, e a necessidade de abertura de uma loja de calçados.

Com o propósito de obter uma conclusão a respeito da viabilidade de constituição de uma loja de calçados no bairro Santa Cruz, elaborou-se o plano de

negócio da Rafa & Ka Calçados, alcançando o último objetivo específico proposto para o estudo. O plano de negócios da Rafa & Ka Calçados foi elaborado conforme referencial teórico pesquisado neste trabalho.

Primeiramente caracterizou-se o empreendimento, apresentando os produtos da loja, a análise mercado a qual possibilitou a identificação do perfil dos futuros clientes da Rafa & Ka Calçados, quem serão seus fornecedores e concorrentes.

Realizou-se ainda a análise estratégica do negócio, na qual foi definida a missão, visão, o objetivo da empresa bem como as metas para alcançá-lo. Neste tópico foi identificado ainda os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa, além de formular a estratégia da Rafa & Ka Calçados, seu modo de implantação e avaliação.

Com o objetivo de definir como será a estrutura organizacional do empreendimento foi elaborado o organograma da Rafa & Ka Calçados, contemplando a administração, o setor financeiro, comercial e *marketing* que ficará a cargo da proprietária,

No que concerne ao *marketing* da empresa, foi elaborado no plano de *marketing* da empresa as estratégias para mercado alvo, produto, preço, distribuição, publicidade e promoção.

Visando ter um maior controle e qualidade nas operações da Rafa & Ka Calçados, foi elaborado no plano operacional da empresa o fluxograma das atividades, o processo de atendimento ao cliente e apresentado o *layout*, o qual possibilita visualizar como será a estrutura e organização do empreendimento.

Realizado a análise de mercado, plano de *marketing* e operacional, foi realizado o plano financeiro da empresa. O qual foi estimado os investimentos fixos, pré-operacionais, capital de giro, faturamento, despesas fixas e variáveis, custo da mercadoria, gastos com mão-de-obra, depreciação, demonstrativo de resultado e por fim a análise dos indicadores de viabilidade.

A Rafa & Ka Calçados apresentou um índice de lucratividade de 29%, este percentual indica o faturamento da empresa depois de pagos todos os gastos. Enquanto o índice de rentabilidade é de 6% ao mês, se comprado a uma aplicação fixa de bancária oferecida atualmente no mercado financeiro com rentabilidade de 0,6% a.m verifica-se um excelente investimento. Em relação ao prazo de retorno do

investimento de 1 ano e 6 meses, apresenta um baixo risco, pelo fato de ser um investimento de rápido retorno e não estar sujeito a tantas mudanças de mercado.

Após analisar o plano de negócios elaborado, levando em consideração o número de habitantes do bairro (cerca de 3.530 moradores), a propensão de crescimento da população local, o interesse demonstrado na constituição do negócio e os indicadores apresentados, acredita-se que a empresa Rafa & Ka Calçados será um empreendimento viável no bairro Santa Cruz, município de Forquilha/SC.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson, 2007.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BANDEIRA, Cyntia. **Aprender a empreender**. [S.L].: Fundação Roberto Marinho – SEBRAE. 2002.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. Ed. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BARON, Robert A e SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. _____. São Paulo: Atlas, 2007
- BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BUENO, et al. **Plano de negócios: Planejando seu negócio**. Disponível em: <http://projetos.unioeste.br/projetos/gerart/apostilas/apostila4.pdf> . Acesso 14 maio 2011.
- CECCONELLO, Antonio Renato e AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio: Percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio: Todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero**. São Paulo: Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Plano de negócios que dão certo**: um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUZZIONI, Tatiana Cardoso. **Plano de Negócios**: Um Estudo da viabilidade econômico-financeira para abertura de um posto de atendimento da CECRISACRED no bairro Presidente Vargas em Içara/SC. 2010.134f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense.

FARAH, Osvaldo Elias, CAVALCANTI, Marly e MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de Pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GUIMARÃES FILHO, Leopoldo Pedro. **Programação de Atividades para Sub Empreiteiros de pequenos Serviços**: Proposta Baseada em Estudo de Caso. Florianópolis, 2003. 115p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir, agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAKE MONEY 2.0: guia do usuário. 2007

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZUCHETTI, Daniela Fração. **Análise de viabilidade econômico-financeira de um projeto de expansão em uma pequena empresa do ramo de revestimentos mosaicos**. 2009.128f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 371p.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing: modelo prático para um plano criativo e inovador**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagens competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Maickel Junior Núncio. **Análise de viabilidade de um projeto de investimento para uma empresa de serviços contábeis no balneário Rincão em Içara – SC**. 2006. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense.

RICHARSDON, Robert Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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

SALIM, César Simões et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SIEGEL, Eric S. et al. Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SILVA, João Braz. **Mortalidade da micro e pequenas empresas**. [S.l.]: 2003. Disponível em:

<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=5578>. Acesso em: 06 out. 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES JUNIOR, Wandemberg; CASTRO, Marcelo Augusto Farias de; BRAGA, Flávia Oliveira. **Análise expedita de viabilidade econômico-financeira de investimento imobiliário aplicada a empreendimento residencial uni familiar - um estudo de caso**. Fortaleza, 2007. Disponível em: <http://www.unifor.br/notitia/file/1806.pdf> . Acesso em: 10 mar. 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS ACADÊMICA: Karline Marangoni

Este questionário tem por objetivo verificar a necessidade de abertura de uma loja de calçados no bairro Santa Cruz, município de Forquilha, bem como identificar as características peculiares da população local.

<p>1. Sexo</p> <p>a) ()Feminino</p> <p>b) ()Masculino</p>	<p>6. Em qual município?</p> <p>a) ()Cricúma</p> <p>b) ()Forquilha</p> <p>c) ()Nova Veneza</p> <p>d) ()Outro. Qual? _____</p>	<p>11. Quantos pares de calçados costuma comprar no ano?</p> <p>a) ()1 par</p> <p>b) ()2 pares</p> <p>c) ()3 pares</p> <p>d) ()4 pares</p> <p>e) ()5 pares</p> <p>f) ()Outro. Quantos? _____</p>
<p>2. Idade</p> <p>a) ()15 a 20 anos</p> <p>b) ()21 a 30</p> <p>c) ()31 a 40</p> <p>d) ()41 a 50</p> <p>e) ()51 a 60</p> <p>f) ()mais de 60</p>	<p>7. Qual sua renda mensal aproximada?</p> <p>a) ()Até um salário mínimo</p> <p>b) ()Até dois salários mínimos</p> <p>c) ()Até três salários mínimos</p> <p>d) ()Até quatro salários mínimos</p> <p>e) ()Acima de quatro salários mínimos</p>	<p>12. Qual tamanho do seu calçado?</p> <p>a) ()33-34</p> <p>b) ()35-36</p> <p>c) ()37-38</p> <p>d) ()39-40</p> <p>e) ()41-42</p> <p>f) ()43-44</p> <p>g) ()Outro. Qual? _____</p>
<p>3. Você mora no bairro Santa Cruz?</p> <p>a) ()Sim</p> <p>b) ()Não</p>	<p>8. Qual sua renda familiar aproximada?</p> <p>a) ()Até um salário mínimo</p> <p>b) ()Até dois salários mínimos</p> <p>c) ()Até três salários mínimos</p> <p>d) ()Até quatro salários mínimos</p> <p>e) ()Acima de quatro salários mínimos</p>	<p>13. Em que época do ano você compra calçados?</p> <p>a) ()No início de cada estação</p> <p>b) ()Sempre que tem promoção</p> <p>c) ()Não tem época certa</p> <p>d) ()Compro somente quando preciso</p> <p>e) ()Outro. Qual? _____</p>
<p>4. Quantas pessoas compõe sua família?</p> <p>a) ()1</p> <p>b) ()2</p> <p>c) ()3</p> <p>d) ()4</p> <p>e) ()5</p> <p>f) ()6</p> <p>e) ()7 ou mais</p>	<p>9. Você costuma comprar calçados?</p> <p>a) ()Sim</p> <p>b) ()Não</p>	<p>14. Qual valor máximo que você paga por um par de calçados?</p> <p>a) ()Até 50 reais</p> <p>b) ()Até 100 reais</p> <p>c) ()Até 150 reais</p> <p>d) ()Até 200 reais</p> <p>e) ()Não tenho um valor máximo, compro o que gostei independente do valor.</p>
<p>5. Você Trabalha?</p> <p>a) ()Sim</p> <p>b) ()Não</p>	<p>10. Se você respondeu não na questão "10", quem compra calçados para você?</p> <p>a) ()Esposa/esposo</p> <p>b) ()Pai/mãe</p> <p>c) ()Outra. Quem? _____</p>	

15. Como você costuma pagar suas compras com calçados?

- a) À vista
- b) Cartão de crédito
- c) Crédiario parcelado em até 3 vezes
- d) Crédiario parcelado em até 5 vezes
- e) Crédiario parcelado em até 10 vezes
- f) Outra. Qual? _____

16. Você tem preferência por alguma marca específica de calçados.

- a) Sim. Qual? _____
- b) Não

17. Você prefere comprar em uma loja de calçados que atenda as necessidades do público masculino, feminino e infantil ou em uma que atenda um público específico?

- a) Atenda os diversos públicos
- b) Que atenda a uma linha específica
- c) Outro. _____

18. O que leva você a entrar em uma loja de calçados?

- a) Necessidade de compra
- b) Uma olhadinha na vitrine
- c) As promoções
- d) Outra opção. Qual? _____

Ao entrar na loja para comprar um calçado, você prefere que:

- a) As mercadorias estejam expostas possibilitando o auto atendimento.
- b) Que uma atendente, lhe mostre o que você deseja

Em que loja do município de Forquilha você costuma fazer suas compras de calçados?

- a) Rocha e Rosso calçados
- b) Da Soller calçados
- c) K&K calçados
- d) Companhia do pé
- e) M&C calçados
- f) Outra. Qual? _____

O que te motiva a comprar na loja citada na questão anterior?

- a) Qualidade dos produtos
- b) Facilidade de troca
- c) Condições de pagamento
- d) Diversidade de modelos e cores
- e) Atendimento
- f) Estacionamento
- g) Preço
- h) Localização
- i) Outro. Qual? _____

22. Você gostaria que tivesse uma loja de calçados no bairro Santa Cruz?

- a) Sim
- b) Não

23. Se abrisse uma loja neste bairro você compraria nela?

- a) Sim
- b) Não

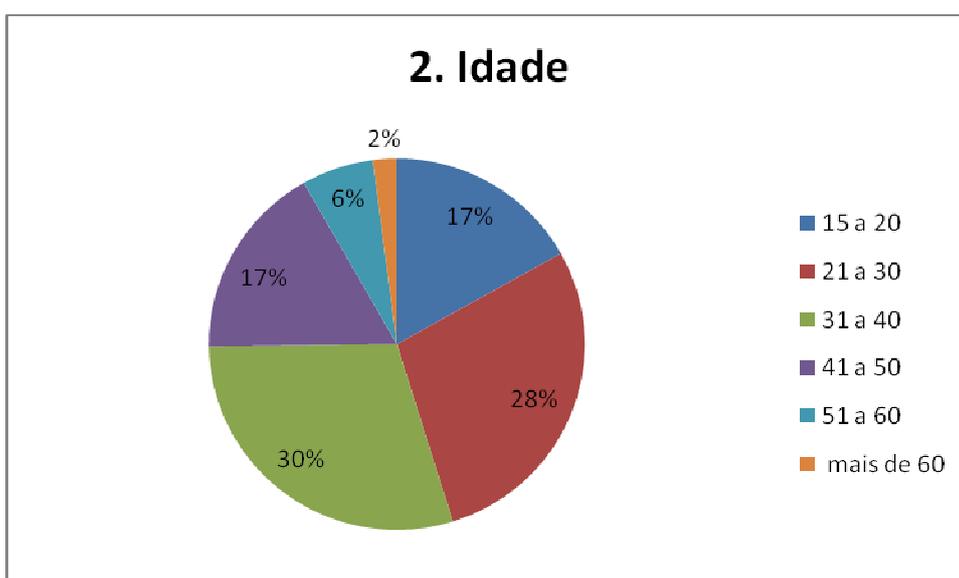
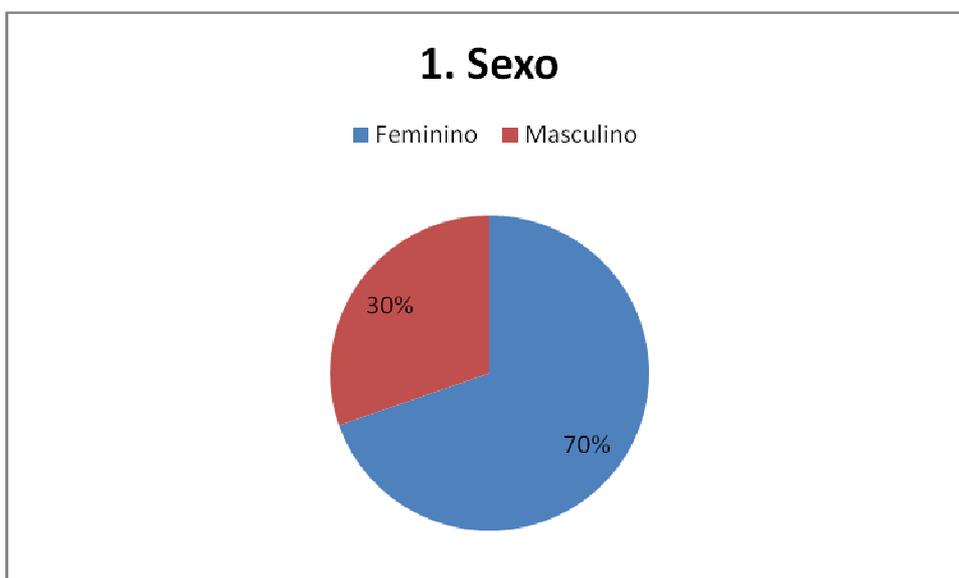
24. Se você respondeu não na questão "23", responda o motivo.

- a) Tenho uma loja a qual estou acostumado a comprar
- b) Não compro em lojas do bairro
- c) Outro. Qual? _____

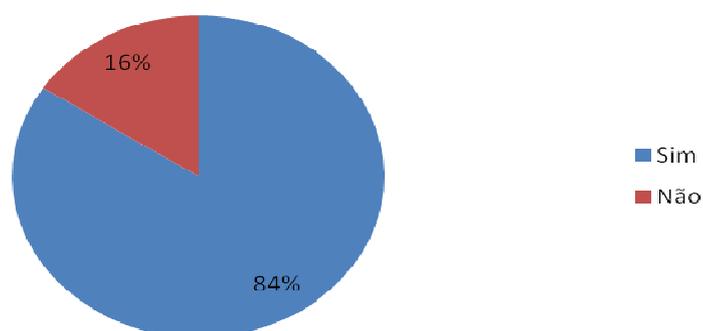
25. Qual o meio você acha mais interessante para receber informações da loja.

- a) Telefone
- b) E-mail
- c) Orkut
- d) Panfletos
- e) Som automotivo.
- f) Nenhum
- g) Outro. Qual? _____

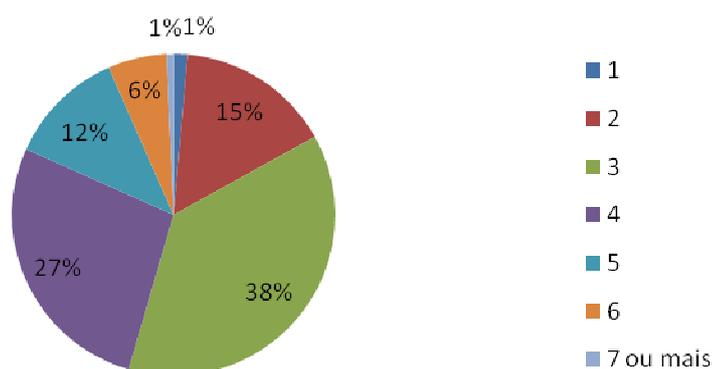
APÊNDICE B- Resultados Obtidos por Meio do Questionário Aplicado



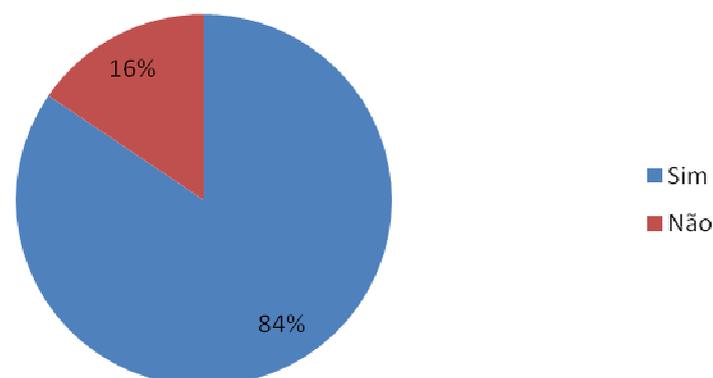
3. Você mora no bairro Santa Cruz?



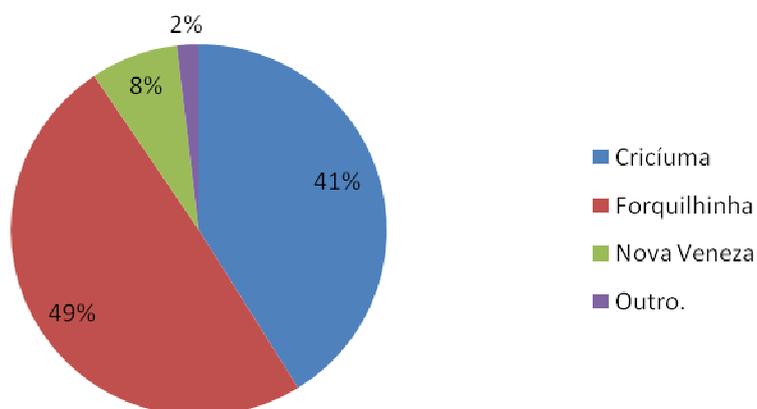
4. Quantas pessoas compõe sua família?



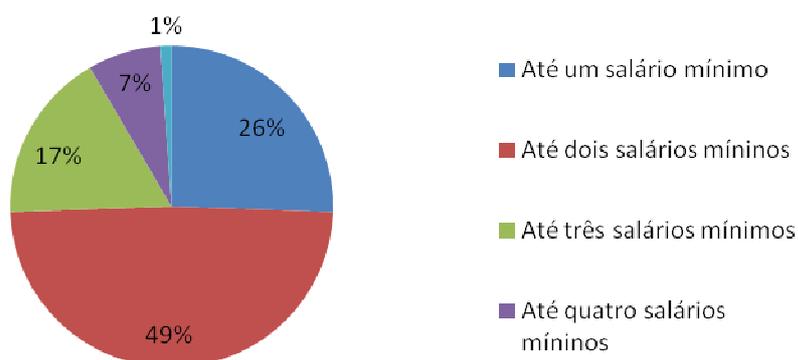
5. Você Trabalha?



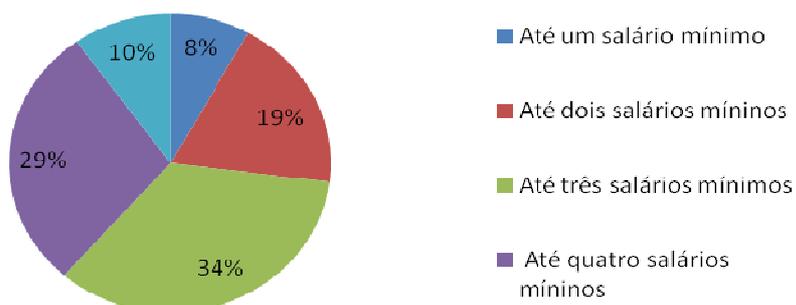
6. Em qual Município?



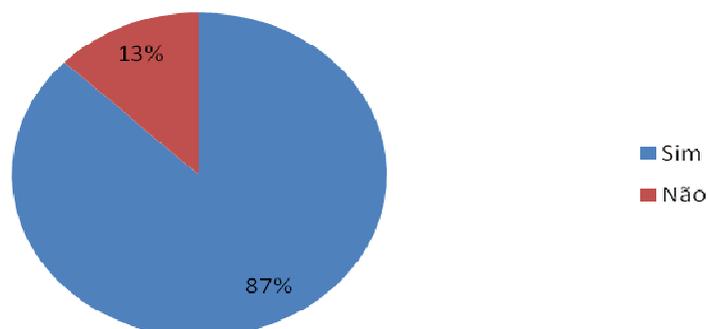
7. Qual sua renda mensal aproximada?



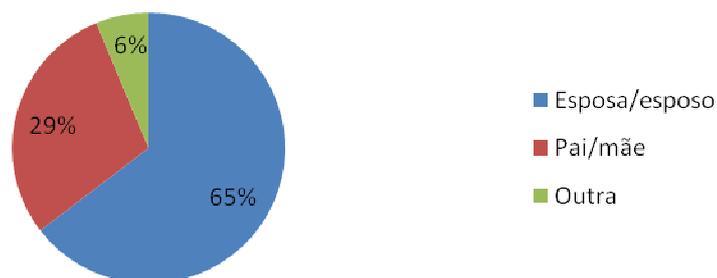
8. Qual sua renda familiar aproximada?



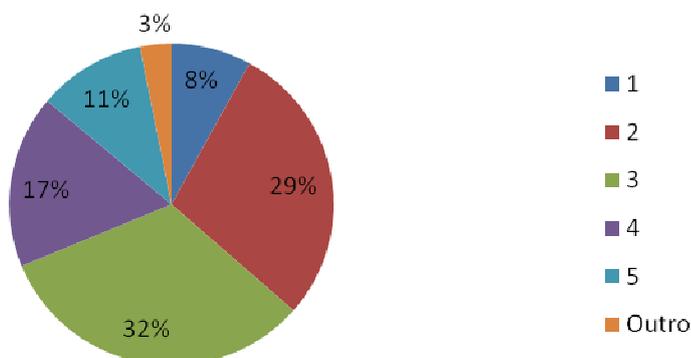
9. Você costuma comprar calçados?



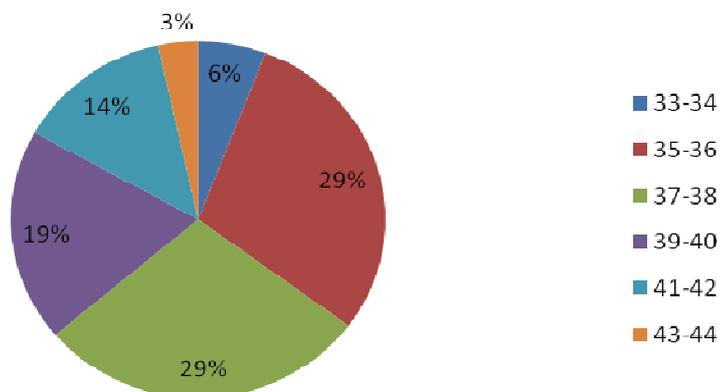
10. Se você respondeu não na questão "9", quem compra calçados para você?



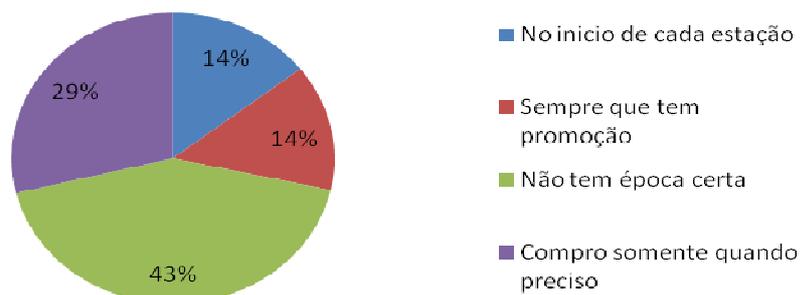
11. Quantos pares de calçados costuma comprar no ano?



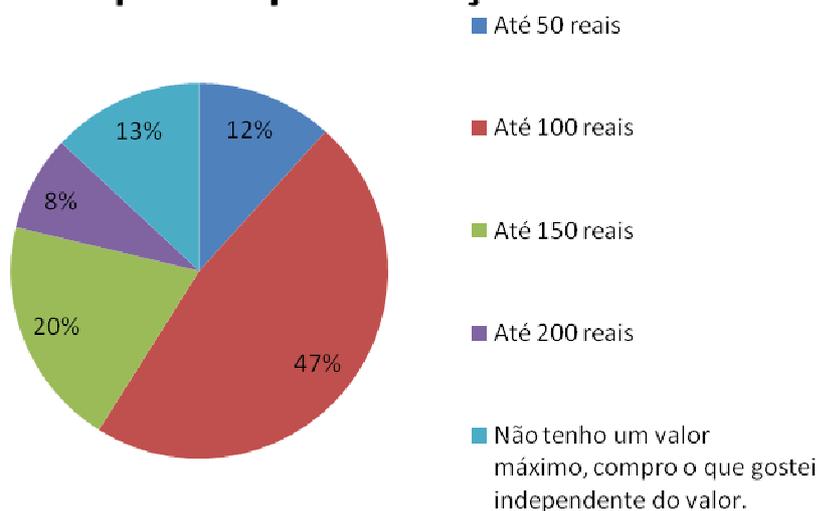
12. Qual tamanho do seu calçado?



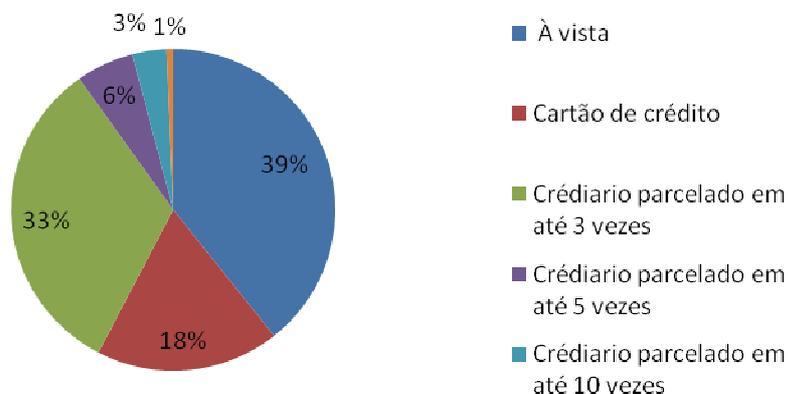
13. Em que época do ano você compra calçados?



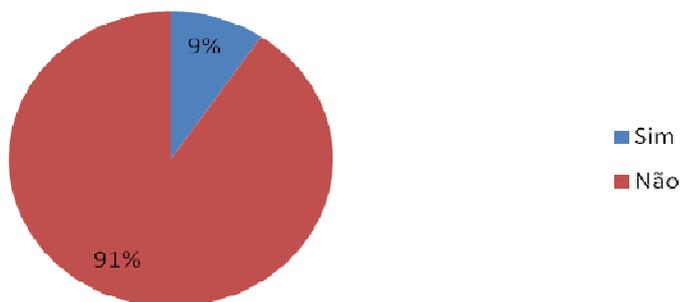
14. Qual valor máximo que você paga por um par de calçados?



15. Como você costuma pagar suas compras com calçados?

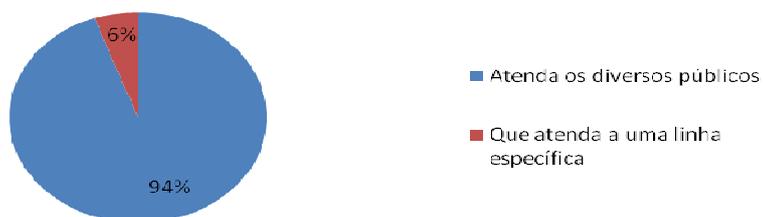


16. Você tem preferência por alguma marca específica de calçados?

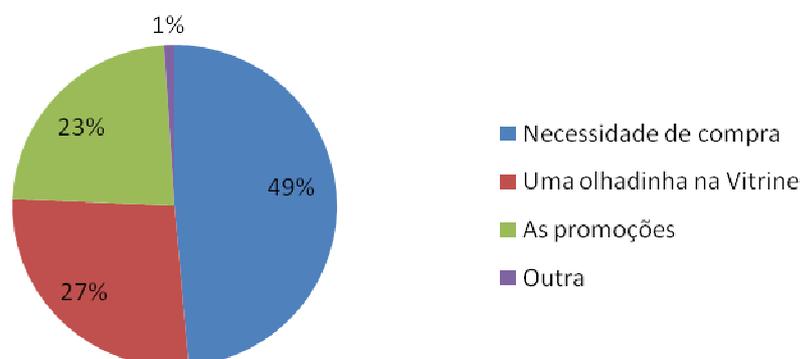


17.

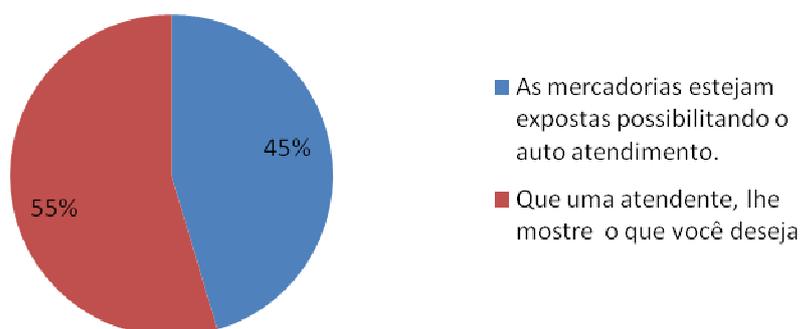
Você prefere comprar em uma loja de calçados que atenda as necessidades do público masculino, feminino e infantil ou em uma que atenda um público em específico?



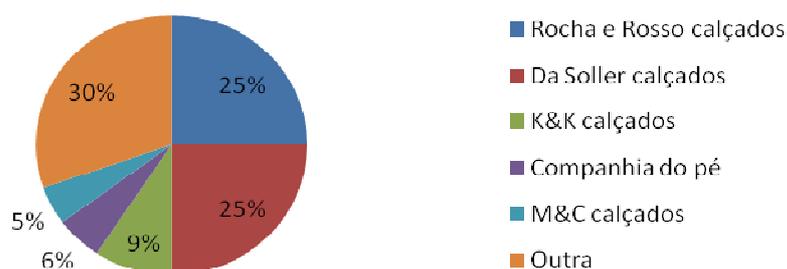
18. O que leva você a entrar em uma loja de calçados?



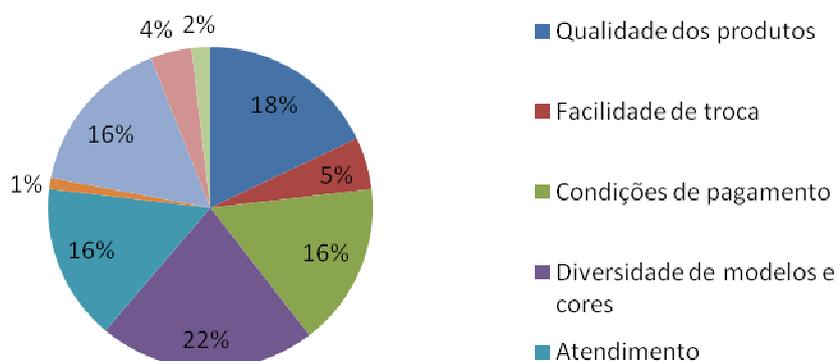
19. Ao entrar na loja para comprar um calçado, você prefere que:



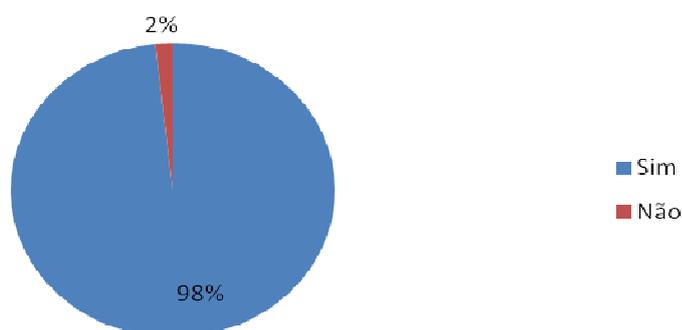
20. Em que loja do município de Forquilha você costuma fazer suas compras de calçados?



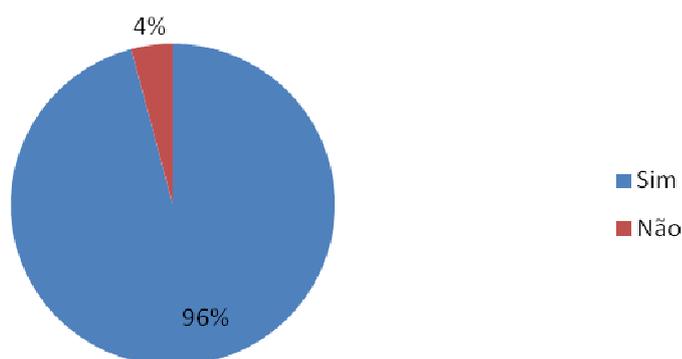
21. O que te motiva a comprar na loja citada na questão anterior?



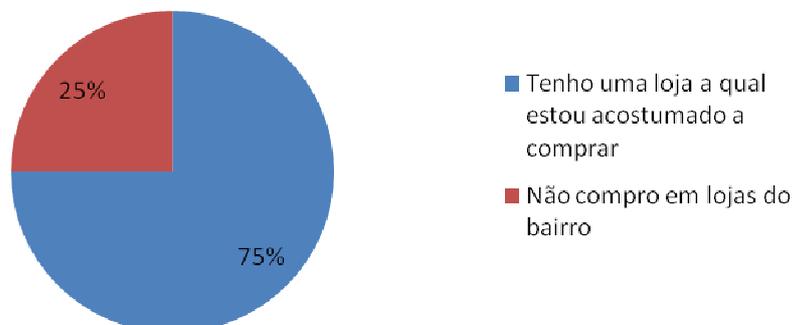
22. Você gostaria que tivesse uma loja de calçados no bairro Santa Cruz?



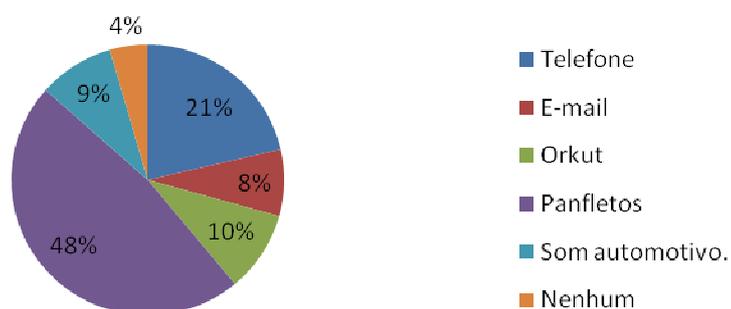
23. Se abrisse uma loja neste bairro você compraria nela?



24. Se você respondeu não na questão "23", responda o motivo.



25. Qual o meio você acha mais interessante para receber informações da loja?



ANEXOS

ANEXO 2 – Dados do bairro Santa Cruz

SECRETARIA DE ASSISTENCIA A SAUDE / DAB - DATASUS
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAUDE

SIAB - SISTEMA DE INFORMACAO DE ATENCAO BASICA

DAG : 1
VERSAO : 6
DATA : 16/05/2011MUNICIPIO: FORQUILHINHA
UN.BASICA: 2660911 - PS SANTA CRUZ PSP

CONSOLIDADO DAS FAMILIAS CADASTRADAS DO ANO DE 2011 DA ZONA GERAL

Sexo	Faixa Etaria (anos)										Total
	< 1	1 a 4	5 a 6	7 a 9	10 a 14	15 a 19	20 a 39	40 a 49	50 A 59	> 60	
Masculino	23	111	51	94	158	169	682	228	147	91	1.754
Feminino	18	116	64	95	173	177	658	232	154	97	1.784
Numero de Pessoas	41	227	115	189	331	346	1.340	460	301	188	3.538

Faixa Etaria (anos)	Doencas referidas										Faixa Etaria (anos)	Condicao referida
	ALC	CHA	DEF	DIA	DME	EPI	HA	HAN	MAL	TB		
0 a 14			0,11	0,11		0,11					10 a 19 ANOS	0,57
15 anos e mais	0,65		0,34	2,77		0,19	301	11,42			20 anos e mais	1,67
Total	0,48		0,28	2,09		0,17	301	0,51			Total	1,41

N. de familias estimadas		%	ABASTECIMENTO DE AGUA	No	%	DESTINO DO LIXO	No	%
N. de familias cadastradas	1.053		Rede publica	1.018	96,68	Coleta publica	1.049	99,62
7 a 14 anos na escola	479	92,12	Poco ou nascente	35	3,32	Queimado/Enterrado	4	0,38
15 anos e mais alfabetizados	2.559	97,12	Outros			Ceu aberto		
Pessoas cobertas c/ plano saude	210	5,94	TIPO DE CASA	No	%	DESTINO FEZES/URINA	No	%
TRAT. AGUA NO DOMICILIO	No	%	Tijolo / Adobe	651	61,82	Sistema de Esgoto	527	50,05
Filtracao	4	0,38	Taipa revestida			Fossa	359	34,09
Fervura	2	0,19	Taipa nao revestida			Ceu aberto	167	15,86
Cloracao	1.017	96,58	Madeira	400	37,99			
Sem tratamento	30	2,85	Material aproveitado	2	0,19	Energia Eletrica	No	%
			Outros				1.053	100,00