

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Jéssica Regina Rodrigues

Julimara Andrade Alexandrino

PLANO DE NEGÓCIOS: BELLA CALÇADOS

MATINHOS

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Jéssica Regina Rodrigues

Julimara Andrade Alexandrino

PLANO DE NEGÓCIOS: BELLA CALÇADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal do Paraná – Campus Litoral, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão e Empreendedorismo.

Orientadora: Profª. Cinthia Sena
Abrahão

MATINHOS

2017

PLANO DE NEGÓCIOS BELLA CALÇADOS

Jéssica Regina Rodrigues

Julimara Andrade Alexandrino

Conceito final:

Aprovado em: dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Cinthia Sena Abrahão - UFPR

Prof. Dr. Roberto Pettres - UFPR

Prof. Ms. Erick Xavier - UFPR

Orientador (a) – Prof^a. Dr^a. Cinthia Sena Abrahão

RESUMO

O presente trabalho desenvolve uma análise preliminar do mercado de calçados e apresenta um Plano de Negócios para a abertura de uma loja de calçados femininos na cidade de Morretes - PR. A vontade de se abrir este empreendimento surgiu a partir do sonho das empreendedoras de possuírem o próprio negócio, logo as mesmas vislumbraram a oportunidade devido à fraca oferta de calçados femininos na cidade de Morretes. Durante a realização deste foram feitas pesquisas sobre o mercado local e visitas estratégicas a lojas do mesmo setor onde foi possível diagnosticar as forças e as fraquezas do negócio em estudo. Tornou-se necessário também a aplicação de um questionário onde foi possível realizar uma análise do mercado consumidor. Com essas informações desenvolveu-se um plano onde foram detalhadas as atividades do empreendimento, elaboraram-se algumas estratégias de marketing para o crescimento e consolidação da empresa na cidade e por fim realizou-se uma análise financeira considerando três diferentes cenários, a fim de se averiguar a viabilidade econômica do negócio.

Palavras-chave: Plano de negócios, comércio de calçados, empreendedorismo, visual merchandising e moda.

ABSTRACT

The present work develops a preliminary analysis of the shoe market and presents a Business Plan for the opening of a women 's shoe store in the city of Morretes - PR. The desire to open this venture arose from the dream of the entrepreneurs to own their own business, so they saw the opportunity due to the poor supply of women's shoes in the city of Morretes. During the accomplishment of this one was done researches on the local market and strategic visits to stores of the same sector where it was possible to diagnose the strengths and weaknesses of the business in study. It was also necessary to apply a questionnaire where it was possible to carry out a consumer market analysis. With this information a plan was developed which detailed the activities of the enterprise, some marketing strategies were developed for the growth and consolidation of the company in the city and finally a financial analysis was carried out considering three different scenarios, in order to ascertain the economic viability of the business.

Keywords: Business plan, shoe trade, entrepreneurship, visual merchandising and fashion.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Modelo Visual Merchandising.....	28
Figura 02 - Modelo Visual Merchandising	28
Figura 03 - Localização dos concorrentes	44
Figura 04 - Fachada loja Calçados Ewaldo	45
Figura 05 - Fachada da loja Shopping Pague Menos.....	46
Figura 06 - Fachada da loja do George.....	46
Figura 07 - Fachada da Loja Barateira	47
Figura 08 - Produtos que serão comercializados	64
Figura 09 - Produtos que serão comercializados	64
Figura 10 - Localização da loja Bella Calçados.....	67
Figura 11 - Imóvel onde será a loja Bella Calçados	67
Figura 12 - Layout da Loja.....	69
Figura 13 - Detalhes do arranjo físico	70
Figura 14 - Fluxograma.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - População censitária segundo tipo de domicílio e sexo.....	41
Tabela 02 - Taxa de Crescimento Geométrico Populacional	42
Tabela 03 - Número de Estabelecimentos e empregos (RAIS).....	42
Tabela 04 - População em idade ativa (PIA), economicamente ativa (PEA) e ocupada, por tipo de domicílio e sexo – 2010	43
Tabela 05 - Índice de Gini da renda domiciliar per capita.....	43
Tabela 06 - Renda Média Domiciliar Per Capita de Morretes.....	43
Tabela 07 - Preço médio dos calçados utilizado pelos concorrentes	48
Tabela 08 - Estratégias de marketing dos concorrentes.....	49
Tabela 09 - Idade Média das entrevistadas	50
Tabela 10 - Estado Civil das entrevistadas.....	51
Tabela 11 - Renda das Entrevistadas	51
Tabela 12 - Frequência de compra de calçados das entrevistadas.....	52
Tabela 13 - Gasto médio na compra de calçados.....	52
Tabela 14 - Frequência com que os entrevistados encontram os calçados que procuram em Morretes.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - População de Morretes	40
Gráfico 02 - Mulheres residentes com faixa etária de 15 a 49 anos	41
Gráfico 03 - Marcas de preferência das entrevistadas.....	53
Gráfico 04 - Calçados mais usados no verão.....	54
Gráfico 05 - Calçados mais usados no inverno	54
Gráfico 06 - Onde os entrevistados costumam comprar os calçados	55
Gráfico 07 – Local onde os entrevistados compram os calçados.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Investimento Inicial	73
Quadro 02 – Despesas pré-operacionais	73
Quadro 03 – Investimentos fixos.....	74
Quadro 04 – Estoque Inicial	75
Quadro 05 – Custos fixos.....	76
Quadro 06 – Despesas Administrativas	77
Quadro 07 – Mão de obra com encargos.....	78
Quadro 08 - Pró- labore	78
Quadro 09 – Despesas com Marketing.....	79
Quadro 10 – Depreciação	79
Quadro 11 – Alíquotas e Partilha do Simples Nacional.....	80
Quadro 12 – Despesas com tributação para o 1º ano	81
Quadro 13 – Despesas com tributação para o 2º ano	81
Quadro 14 – Despesas com tributação para o 3º ano	81
Quadro 15 – Despesas com tributação para o 4º ano	81
Quadro 16 – Despesas com tributação para o 5º ano	82
Quadro 17 – Estimativa de Receita Mensal.....	56
Quadro 18 – Estimativa de Receita Anual.....	82
Quadro 19 – Estimativa de venda dos calçados	83
Quadro 20 – Estimativa de venda dos acessórios	83
Quadro 21 – Custo das Mercadorias.....	85
Quadro 22 – Markup com Margem de Lucro.....	86
Quadro 23 – Preço de Venda através do Markup Divisor.....	86
Quadro 24 – Preço de venda baseado nos concorrentes.....	87
Quadro 25 – Demonstrativo do resultado mensal.....	88
Quadro 26 – Margem de Contribuição Unitária e Total.....	89
Quadro 27 – Participação na Receita	90
Quadro 28 – Demonstração do Resultado para 05 anos.....	91
Quadro 29 – Projeção fluxo de caixa para o 1º ano.....	92
Quadro 30 – Projeção fluxo de caixa para o 1º ano	93
Quadro 31 - Projeção Fluxo de Caixa para 05 anos.....	94
Quadro 32 – Cálculos dos Indicadores financeiros.....	95

Quadro 33 – Cálculo do VPL e da TIR	96
Quadro 34 – Projeção de Cenários de Vendas	97
Quadro 35 – Projeção de Cenários	99
Quadro 36 – Balanço Patrimonial	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo Geral.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3. REVISÃO TEÓRICA.....	13
3.1 Empreendedorismo	13
3.1.1 O Empreendedorismo no Brasil	14
3.2 O MERCADO DE CALÇADOS.....	15
3.2.1 O comércio mundial de calçados	15
3.2.2 As mulheres no mercado de calçados	16
3.3 PLANO DE NEGÓCIOS	17
3.4 A ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	18
3.4.1 Sumário Executivo:.....	18
3.4.2 Descrição da Empresa.....	19
3.4.3 Descrição dos Produtos e Serviços	20
3.4.4 Análise de Mercados e Competidores	20
3.4.5 Análise Estratégica	21
3.4.6 Plano de Marketing e Vendas.....	22
3.4.6.1 Segmentação de Mercado.....	24
3.4.6.2 Satisfação dos Clientes:.....	25
3.4.7 Projeção de Vendas:.....	29
3.4.8 Plano Operacional	29
3.4.9 Plano Financeiro	29
3.4.9.1 Investimento Inicial	30
3.4.9.2 Fluxo de Caixa	30
3.4.9.3 Ponto de Equilíbrio.....	31
3.4.9.4 Métodos de Análise de Investimento	31
4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	32
5. O PLANO DE NEGÓCIOS.....	34

5.1 Capa	34
5.2 Sumário Executivo	35
5.2.1 Enunciado do Projeto.....	35
5.2.2 Competência dos Responsáveis.....	35
5.2.3 Mercado Potencial	35
5.2.4 Elementos de Diferenciação	36
5.2.5 Previsão de Vendas.....	36
5.2.6 Rentabilidade e Projeções Financeiras.....	36
5.2.7 Necessidade de Financiamento.....	37
5.3 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	37
5.3.1 Dados Gerais.....	37
5.3.2 Propósito.....	37
5.3.3 Missão	37
5.3.4 Visão.....	37
5.3.5 Valores.....	37
5.3.6 Estrutura Legal.....	38
5.3.7 Estrutura funcional gerência e equipe.....	38
5.3.8 Localização e infraestrutura.....	39
5.4 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	39
5.5 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE.....	39
5.5.1 Demografia	39
5.5.2 Forças Econômicas	42
5.6 ANÁLISE DO MERCADO COMPETIDOR	43
5.7 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR.....	50
5.7.1 Idade média dos entrevistados	50
5.7.2 Estado civil das entrevistadas.....	51
5.7.3 Renda dos entrevistados	51
5.7.4 Frequência de compra de calçados dos entrevistados	51
5.7.5 Poder de compra das entrevistadas	52
5.7.6 Marcas de preferência dos entrevistados	52
5.7.7 Calçados de maior uso nas estações inverno e verão.....	53
5.7.8 Locais onde as entrevistadas compram os calçados.....	55
5.7.9 Frequência de compra dos calçados em Morretes	55

5.7.10 Local onde os entrevistados compram dos calçados em Morretes.	56
6. ANÁLISE DO MERCADO FORNECEDOR.....	57
7. ANÁLISE SWOT.....	57
7.1 AMBIENTE INTERNO	57
7.1.1 Forças.....	58
7.1.2 Fraquezas.....	59
7.2 AMBIENTE EXTERNO	59
7.2.1 Oportunidades	59
7.2.2 Ameaças.....	60
7.3 MATRIZ SWOT	61
8. PLANO DE MARKETING E VENDAS.....	61
8.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	62
8.2 COMPOSTOS DO MARKETING	62
8.2.1 Produto	62
8.2.2 Preço	64
8.2.3 Promoção	65
8.2.4 Estratégias de Fidelização:.....	66
8.2.5 Comercialização:	66
8.2.6 Praça	66
8.2.7 Layout.....	68
9. PLANO OPERACIONAL.....	70
9.1 Estrutura Organizacional.....	70
9.3 Logística	71
9.4 Fluxograma.....	72
10. PLANO FINANCEIRO.....	73
10.1 INVESTIMENTOS INICIAIS.....	73
10.2 PREVISÃO DE FATURAMENTO.....	82
10.3 ESTIMATIVA DE VENDAS	83
10.3.1Custo das Mercadorias Vendidas	84
10.3.2 Preço de Venda das mercadorias.....	85
10.4 ANÁLISE DO INVESTIMENTO.....	88
10.4.1 Demonstrativo do Resultado Mensal	88
10.4.2 Margem de Contribuição.....	88

10.4.3 Margem de contribuição Unitária	88
10.4.4 Ponto de Equilíbrio.....	90
10.4.5 Demonstrativo do Resultado para 5 anos	91
10.4.6 Projeção de Fluxo de Caixa	92
10.4.7 Projeção do Fluxo de Caixa para 05 anos	94
10.5 ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS	95
10.5.1 Valor Presente Líquido - VPL.....	95
10.5.2 Taxa Interna de Retorno - TIR	96
10.5.3 Payback Simples	96
10.6 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS	98
10.7 BALANÇO PATRIMONIAL.....	100
CONSIDERAÇÕES.....	101
REFERÊNCIAS.....	103

1. INTRODUÇÃO

O mercado de calçados femininos cresceu significativamente na última década, um levantamento realizado pela Fecomércio SP (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo), revela que no ano de 2014 a população brasileira gastou mais de R\$ 22 bilhões com calçados, sendo as mulheres responsáveis por R\$ 12 bilhões. Acredita-se que o grande propulsor desse crescimento foi a conquista e autonomia adquirida pelas mulheres no mercado de trabalho.

Percebe-se que as mulheres não só vem ocupando lugares antes reservados aos homens, de tal modo que hoje a liderança feminina é exaltada como a nova preferência das empresas. Essa é considerada uma das provas de que o movimento feminista foi de fato bem sucedido.

Um levantamento feito pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), realizado em 2010, retrata bem essa conquista, além das mulheres atuarem nos setores de confecção, educação, alimentação, saúde e doméstico, também ganharam destaque nas áreas de publicidade e de pesquisa de mercado. Somente neste período, de um total de 70.971 postos nessas atividades, as mulheres passaram a ocupar 36.787 deles, e os homens 34.184.

Os dados do levantamento ainda apontam que as mulheres passaram a ocupar mais postos em áreas onde há predominância de trabalhadores do sexo masculino, a exemplo da construção de edifícios. Em 2010, foram cerca de 40 vagas deste setor direcionadas a elas.

Junto com a ascensão profissional das mulheres houve também um crescimento da autonomia no consumo e no poder de compra das mesmas. Desde então, a grande maioria das mulheres passaram a investir parte do que ganhavam com elas mesmas, comprando cosméticos, roupas, bolsas e sapatos levantando cada vez mais a autoestima das mesmas e ativando vários campos de negócios.

De fato a independência das mulheres contribuiu e muito para o crescimento do mercado varejista no Brasil na última década, inclusive o mercado de calçados. Embora o mercado de calçados tenha se retraído com a crise política e econômica

predominante no país desde 2015, há uma forte tendência e projeção para a ascensão deste mercado nos próximos anos, segundo dados do IEMI (Inteligência de Mercado,) na notícia publicada pelo Jornal Exclusivo no dia 20/01/2017, há uma expectativa positiva para o mercado de calçados em 2017. O instituto prevê um cenário positivo com crescimento na produção (tanto em pares, quanto em reais) e no consumo interno.

Tendo em vista a prospecção deste mercado e levando-se em consideração a fraca oferta de calçados femininos na cidade de Morretes, é que as futuras empreendedoras vislumbram a oportunidade de se abrir uma loja de calçados femininos na cidade de Morretes, situada no Litoral Paranaense.

A loja “Bella Calçados” terá um ambiente exclusivo e aconchegante com um *layout* moderno e inovador. O intuito desse Layout é fazer com que as clientes se sintam atraídas pela beleza da loja e pelo atendimento diferenciado. Os produtos oferecidos serão direcionados ao público feminino das classes sociais C e D. Prioridade no atendimento será o ponto forte, o objetivo da loja é fazer com que cada cliente se sinta especial e faça das suas horas de compra um momento único e prazeroso, em outras palavras fazer com que as compras na loja Bella Calçados se tornem um *hobby* para as mulheres morretenses.

Neste sentido, o estudo busca apresentar a viabilidade da abertura desse empreendimento na cidade mencionada. Para a elaboração deste, foi realizado um levantamento de dados secundários sobre o setor de calçados no mundo, no Brasil e mais especificadamente um estudo minucioso desse mercado na cidade de Morretes.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para identificar a viabilidade da abertura de uma loja física de calçados e acessórios femininos na cidade de Morretes.

2.2 Objetivos Específicos

2.2.1 Desenvolver uma análise do mercado atual de calçados no âmbito mundial, bem como fazer um diagnóstico das novas tendências neste segmento.

2.2.2 Desenvolver uma análise do mercado atual de calçados no âmbito nacional, bem como fazer um diagnóstico das novas tendências neste segmento.

2.2.3 Desenvolver uma análise do mercado de calçados na cidade de Morretes, a fim de se desenvolver o perfil das nossas clientes e analisar os possíveis concorrentes.

2.2.4 Definir as características do negócio que se pretende abrir e seus diferenciais.

2.2.5 Elaborar um plano de marketing e definir estratégias de localização, produto, preço e promoção.

2.2.6 Elaborar um plano operacional e um plano financeiro.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1 Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo vem do francês “*entrepreneur*” e quer dizer aquela pessoa que assume risco e começa algo novo.

A palavra empreendedorismo é uma tradução do termo entrepreneurship, de origem francesa, e foi utilizada pela primeira vez para definir as características do explorador Marco Polo, que estabeleceu uma rota comercial para o oriente e assinou um contrato com um capitalista para vender as mercadorias deste, assumindo assim o papel de um aventureiro empreendedor, correndo todos os riscos físicos e mentais. (SANTOS, 2008, p.12).

Percebe-se que o empreendedorismo tem uma infinidade de significados na visão de alguns autores para Dornelas (2005, p.39), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Segundo definição de Barreto (1998, p.14) “empreendedorismo é a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada”, nota-se que Barreto enfatiza a valorização do trabalho, e a capacidade de potencializar recursos.

Para Frank (1967) e Peter Drucker (1970) o empreendedorismo refere-se a assumir riscos. Schumpeter (*apud* CHIAVENATO, 2004, p.12) amplia o conceito, afirmando que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologia”.

Segundo Timmons (*apud* DOLABELA, 2006, p. 30), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”, ao comparar com a revolução industrial, a grande responsável por radicais mudanças no século 20, demonstra o grau de importância para a sociedade do tema empreendedorismo.

Neste sentido, pode-se afirmar que o empreendedorismo está diretamente ligado a iniciativa que se tem de se captar uma oportunidade e implementar novos negócios ou realizar mudanças em empresas já existentes assumindo riscos calculados.

3.1.1 O Empreendedorismo no Brasil

Sabe-se que o Brasil está entre os países que mais se destaca pela atividade empreendedora no mundo. Dornelas enfatiza bem o espírito empreendedor dos brasileiros:

O Brasil é um país que se destaca por ter um alto nível de atividade empreendedora, os brasileiros são conhecidos pelo espírito empreendedor, pela criatividade e vontade de ser dono do próprio nariz. O desejo de autonomia guia os brasileiros para a atividade por conta própria, muitos dos quais de maneira bastante amadora e sem preparo". (DORNELAS, 2010, p. 17)

Ao longo dos últimos trinta anos percebe-se que o empreendedorismo no Brasil vem crescendo e ganhando forças. Aumentando cada vez mais o número das micro e pequenas empresas, consequentemente contribuindo e muito para o desenvolvimento econômico do país. Um estudo realizado pelo SEBRAE em 2014 nos mostra esse desenvolvimento:

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm progressivamente aumentando sua relevância na economia brasileira. Constatou-se que em termos agregados esta participação era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e para 27% em 2011. Esta participação aumentou tanto em serviços como no comércio tendo se reduzido um pouco na atividade industrial, onde predominam médias e grandes empresas que se beneficiam de economias de escala. (SEBRAE 2014 p. 55)

Dados do SEBRAE apontam que em 2014 as micro e pequenas empresas representavam 99% do total das empresas existentes no Brasil, correspondente a cerca de 9 milhões de estabelecimentos, responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos. (SEBRAE, 2014).

As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. (SEBRAE 2014 p. 06)

Neste sentido percebe-se a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da economia brasileira, pois observamos que nos últimos anos as micro e pequenas empresas vêm assumindo cada vez mais um papel relevante no cenário socioeconômico, tanto no que se refere à absorção de mão de obra, quanto na geração de renda e na alavancagem do produto interno bruto.

3.2 O MERCADO DE CALÇADOS

3.2.1 O comércio mundial de calçados

Segundo um relatório setorial realizado pela ABICALÇADOS (2016, p.09) verifica-se no comércio mundial de calçados em 2014 o Brasil encontrava-se no 3º lugar do ranking contribuindo com 5,0% da produção de calçados mundial o que corresponde à fabricação de 998 milhões de pares de calçados. A China se destaca como o maior produtor mundial de calçados, responsável por 58,1% da produção, seguido da Índia com 12,8%.

No que tange ao consumo mundial de calçados o Brasil encontrava-se no 4º lugar do ranking sendo o responsável por 5,1% do consumo mundial de calçados, o que corresponde ao consumo de 905 milhões de pares. No 1º lugar continuava a China sendo responsável por 17,1% do consumo mundial, em 2º lugar segue também a Índia com 13,9% e em 3º lugar se destacava os Estados Unidos responsável por 13,0% do consumo. (ABICALÇADOS 2016, p.10).

Vale ressaltar que o consumo de calçados no Brasil de 2013 a 2015 apresentou uma queda significativa, devido à crise política e econômica que se instalou no país. A pesquisa realizada pela ABICALÇADOS enfatiza bem os motivos que ocasionaram a queda do consumo de calçados nacional:

O movimento do consumo aparente de calçados no Brasil segue de perto a dinâmica da produção doméstica. Entre 2013 e 2015, observa-se uma queda no consumo na ordem de 5,3% ao ano. Esse resultado negativo é associado a dois processos em curso na economia brasileira: (1) endividamento elevado das famílias; e (2) queda da massa salarial, efeito de uma elevação do desemprego e da retração do salário real. (ABICALÇADOS, 2016 p. 20).

No que se diz a respeito das exportações de calçados a China se destaca como o maior exportador de calçados no mundo, em 2014 foi responsável por 71,3% das exportações de calçados, o que corresponde a 8.780 milhões de pares. Nesse mesmo ano o Brasil encontrava-se no 14º lugar, sendo responsável por 1,0% das exportações mundial correspondente a 129 milhões de pares. (ABICALÇADOS 2016, p.11).

Quanto às importações os Estados Unidos se destacou em 2014 como o maior importador de calçados do mundo, o mesmo foi responsável por 23,4% das importações o que corresponde a 2.333 milhões de pares. Em 2º lugar encontra-se a Alemanha com 6,4% das importações. Já o Brasil encontra-se no 46º sendo

responsável por apenas 1% das importações, que corresponde a 37 milhões de pares de calçados. (ABICALÇADOS 2016, p.13).

Deste modo verifica-se que o Brasil é dos países que se destaca no mercado mundial de calçados e possui uma participação significativa tanto na produção quanto no consumo mundial de calçados. No entanto a crise política e econômica ocasionou a retração do consumo nacional, pois com o alto endividamento assumido pelo consumidor e a inflação predominante, as compras de calçados, acabaram ficando em segundo plano.

3.2.2 As mulheres no mercado de calçados

O mercado de calçados femininos no Brasil vem crescendo significativamente na última década, o grande propulsor desse crescimento é que mais de 11 bilhões de mulheres conquistaram uma vaga no mercado de trabalho, o que impulsionou o setor de calçados por dois motivos, o primeiro é que segundo o IBGE as mulheres possuem mais dinheiro no bolso e mais disposição para gastar do que os homens. E o segundo motivo é o prazer e a necessidade que as mulheres sentem em andar bem vestidas.

Além disso, as mulheres são grandes influenciadoras na decisão de compra e tem detido o poder da mesma. Tom Peters (*apud* KOTLER, 2000, p.188) nos mostra que de fato a mulher tem se tornado como oportunidade de negócios número um:

A pesquisa de mercado é clara, as mulheres influenciam bastante a maioria das decisões de compra. (...) Elas têm um peso considerável no enorme setor 'faça você mesmo': uma (rara) mulher, executiva de uma cadeia de lojas especializadas nesse setor comentou sobre o espanto de seus colegas homens como o fato de que 60% de seus clientes são mulheres. (KOTLER , 2000, p.188)

Peters (*Apud* KOTLER, 2000, p188.) ainda continua:

As mulheres estão onde o dinheiro está. Atualmente, quase oito milhões delas são donas de empresas nos Estados Unidos, contrastando com cerca de 400 mil em 1970. Elas empregam cerca de 18,5% milhões de nós(...) 40 por cento mais do que as empresas da antiga relação Forbes 500. Aproximadamente 22 por cento das esposas que trabalham fora ganham mais que seus maridos, e elas constituem cerca da metade da população daqueles com 500 mil dólares ou mais em patrimônio líquido. (KOTLER , 2000, p.188)

Segundo uma pesquisa da Focal e da Associação Brasileira de Calçados (ABICALÇADOS 2014) realizada com quase 250 mulheres em algumas capitais brasileiras, revelou que as mulheres correspondem a 56% do consumo de calçados

no Brasil. E ainda 53% das entrevistadas não se importam em pagar mais caro por produtos que estão na moda. Mais de 60% delas ainda afirmaram que o elemento principal para do sapato é o conforto.

3.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um instrumento indispensável que tem por objetivo nortear os empreendedores no processo da abertura ou expansão de um determinado empreendimento, é ele quem vai diagnosticar a viabilidade ou não do mesmo. Para que isso aconteça, torna-se necessária uma análise do ambiente interno e externo a fim de se identificar as oportunidades e as forças do negócio em relação aos demais concorrentes e detectar as possíveis vulnerabilidades e ameaças do negócio.

Para Filion e Dolabela Plano de Negócios é:

[...] antes de tudo, o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhada da empresa. Ao prepará-lo terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou lançar um novo produto que concebeu proceder a uma expansão. (FILION, DOLABELA, 2000, p 164).

Ainda segundo Dornelas (2001, p.96), a elaboração do plano de negócios envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento que permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Vale ressaltar que o plano de negócios em si não garante o sucesso da empresa ou a lucratividade da empresa, no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do mesmo, pois conforme Bernardi (2008, p.4) “através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios.”.

Neste sentido, percebe-se a relevância de se realizar um plano de negócios, pois o mesmo fornece o aporte necessário para o empreendedor, além de minimizar os riscos e incertezas do negócio.

Segundo Dornelas (2001) o Plano de Negócios é composto por:

1. Capa

2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. Descrição da Empresa
5. Produtos e Serviços
6. Mercado e Competidores
7. Marketing e Vendas
8. Análise Estratégica
9. Plano Financeiro
10. Anexos

3.4 A ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

3.4.1 Sumário Executivo:

O sumário executivo é um resumo de todo o Plano de Negócios, pode-se considerar ele como uma das partes mais relevantes do plano de negócio, pois é através dele que o empreendedor irá apresentar uma visão geral da sua empresa. Além disso, ele deve ser atrativo e positivo para que o leitor possa se interessar e ler até o final.

Filion e Dolabela mostram a importância de um sumário executivo:

O sumário executivo é decisivo: ele é um momento de “venda” da ideia do negócio. Importantes leitores de Plano de Negócios, tais como capitalistas de risco, diretores de agências de financiamento e bancos somente encaminham os Planos de Negócios à suas acessórias técnicas se estiverem convencidos de seu potencial através da leitura do Sumário Executivo. (Filion e Dolabela, 2000 p.167).

O sumário executivo é composto por oito itens: o primeiro trata do enunciado do projeto, nele deverá constar a definição sintética do plano de negócios que se pretende desenvolver e implantar. O segundo item é a competência dos responsáveis em que consiste apresentar os sócios responsáveis pela empresa, bem como apresentar suas formações, conhecimentos e experiências de cada um.

O terceiro item são os produtos, serviços e a tecnologia, no qual são apresentadas as principais características dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada para a confecção dos mesmos. O quarto é mercado potencial, este item define o segmento da população que será visado, com suas características e as necessidades a serem satisfeitas pelo produto/serviço. O quinto item trata-se dos elementos de diferenciação, abordando as vantagens comparativas da empresa frente à concorrência. O sexto item é a previsão de vendas, trata-se da estimativa da demanda feita em função do segmento de mercado pretendido, das tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, da capacidade do público-alvo de aceitar e absorver o novo produto/serviço e da competência e capacidade de comunicação e vendas da empresa. O sétimo item se refere a rentabilidade e projeções financeiras, este item constitui o mais importante indicador do controle e da solvência do negócio e pode ser utilizado para análise dos leitores interessados em investir na empresa, pois apresentará os fatores impactantes para se obter o lucro, qual o prazo de retorno do investimento inicial e a quantia a ser comercializada a chegar ao ponto de equilíbrio, onde a empresa cobre todas suas obrigações e não obtêm lucro. O oitavo e último item é a necessidade de financiamento, este item diz a respeito da dimensão caso haja a necessidade de um financiamento e fazer a análise de suas fontes possíveis.

3.4.2 Descrição da Empresa

A descrição da empresa é onde são descritas as ideias que dão vida à empresa, apresenta tópicos como missão, visão, objetivos, foco, descrição legal, administração e parcerias.

Missão, segundo Polizei (2005, p.16), “é aquilo que visa comunicar interna e externamente o propósito do negócio: define o que ele é, bem como o que faz e o que deve ser a empresa.” Para Polizei a descrição de Missão deve ser clara, concisa, informativa e interessante de forma que contenha uma declaração do propósito da empresa, definindo o que ela faz e o que ela não faz.

Já Visão segundo Polizei (2005, p. 17) “expressa a direção que a empresa pretende seguir. Trata-se da apresentação da personalidade e do caráter da empresa, reflexo de suas aspirações e crenças. Além disso, aponta um caminho

para o futuro, em direção ao qual as ações deverão seguir.”

Segundo Dornelas (2001, p 124), “o aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando”, pois “os investidores normalmente investem em pessoas, que são o principal ativo das empresas nascentes”.

3.4.3 Descrição dos Produtos e Serviços

Nesta parte são apresentadas as definições quanto aos atributos do produto, como: marca, logomarca, embalagem, cor, design e qualidade. Para KOTLER (2000 p.33) “produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo”.

Além disso, deve-se definir o mix de produtos, que é a “soma das diferentes linhas de produtos fabricadas ou comercializadas pela organização” (DOLABELA, 2006) e o diferencial do(s) produto(s).

Torna-se relevante deixar explícitas as matérias primas utilizadas para a fabricação dos produtos, os fornecedores escolhidos, bem como o controle de estoque e todos os mecanismos e serviços que serão utilizados.

3.4.4 Análise de Mercados e Competidores

Para Fillion e Dolabela (2000, p.62) o maior desafio das empresas na atualidade é enfrentar a concorrência e “o ambiente competitivo como um todo exige que o empreendedor avalie qual a situação do mercado”.

De fato é necessário que o empreendedor conheça o mercado, avalie as forças e as fraquezas da concorrência, para que tais informações possibilitem estabelecer estratégias e ganhar vantagem em relação aos demais concorrentes.

Para Ferreira,

Estratégia é uma arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. Ou ainda a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos. (FERREIRA, 2006, p. 267).

Para Coelho (1997, p.37), a estratégia é como um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da organização.

Para que de fato o estudo dos concorrentes seja eficaz, torna-se necessário uma análise de todos os concorrentes possíveis, tanto os concorrentes diretos, quanto os concorrentes indiretos. Segundo Filion e Dolabela (2000), concorrentes diretos são aqueles que oferecem produtos ou serviços semelhantes e que respondem à mesma necessidade do consumidor. Já os concorrentes indiretos são aqueles que oferecem produtos ou serviços diferentes ou substitutos, mas que também atende às mesmas necessidades do consumidor.

3.4.5 Análise Estratégica

A análise estratégica trata do meio envolvente e da análise da própria organização. O objetivo da análise estratégica é identificar o posicionamento da organização através do levantamento das influências ou fatores externos à organização e os fatores internos presentes na organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente externo e diagnosticar os pontos fortes da organização. Além de identificar as ameaças do ambiente externo e os pontos fracos ou a serem melhorados internamente.

Para facilitar a análise estratégica das organizações foram criadas diversas ferramentas e técnicas entre as quais a análise SWOT. Segundo Polizei (2005, p.133) SWOT é a junção das iniciais dos seus quatro elementos-chave, quais sejam: *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), que dizem respeito ao ambiente interno da empresa; *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), que dizem respeito ao ambiente externo à empresa.

Para Kotler (2000, p. 98) a análise do ambiente externo envolve o monitoramento das forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, políticos legais e socioculturais) e o monitoramento de significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes e fornecedores) que afetam a capacidade da empresa obter lucros.

Após a análise do ambiente externo, torna-se necessário a análise do ambiente interno. Para Kotler (2000, p. 100) a análise do ambiente interno é algo

que deve ser feito continuamente, “Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”. Dornelas ainda contribui, afirmando que “identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las” (DORNELAS, 2001, p. 156).

Logo, “após a realização da análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento”. (KOTLER, 2000 p.101).

3.4.6 Plano de Marketing e Vendas

O plano de marketing é formado por um conjunto de análises de diversas informações, obtidas através do diagnóstico do mercado: as necessidades e preferências dos clientes e os serviços e produtos oferecidos pelos concorrentes. Torna-se necessário estabelecer as oportunidades e os riscos do negócio, identificando os pontos fortes e fracos da empresa, através da análise da concorrência e suas estratégias, a fim de diferenciar-se e ganhar vantagem competitiva no mercado. Para Kotler (2000, p. 30), marketing é um processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideia, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Filion e Dolabela (2000, p.171) contribuem ao afirmarem que “o plano de marketing é constituído por ações em dois momentos: Análise prévia de mercado e estratégia a ser executada após o início da operação”.

Neste sentido, pode-se dizer que a estratégia de vendas está diretamente ligada com a estratégia de Marketing adotada pela empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto. Logo para a formação das estratégias devem-se levar em consideração os quatro elementos fundamentais do marketing (4P's): que são produto, preço, praça, e promoção.

a) Produto

Para Polizei (2005, p.54), ao se descrever o produto/serviço torna-se necessário destacar quando necessário e se houver relevância a variedade do produto, a qualidade, o design, o estilo, as características, o nome dado ao conceito, a embalagem, o tamanho e a garantia.

Vale ressaltar que segundo Polizei (2005, pg.54). “quanto à definição do produto, é necessário destacar qual é o principal diferencial em seu lançamento além de citar o que fará o público-alvo optar por este conceito em detrimento dos outros disponíveis no mercado”.

b) Praça

Praça trata-se do local onde será comercializado o produto ao público-alvo. O conceito de praça, ou canais de distribuição, diz respeito às diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Refere-se aos canais de marketing, à distribuição física do produto e aos serviços ao cliente. (DORNELAS, 2001, p. 151).

c) Preço

Para Dolabella (2006, p.178), a determinação do preço afeta a posição da empresa no que diz a respeito do seu faturamento e rentabilidade, bem como à sua participação no mercado. Não existem fatores que indiquem qual a melhor maneira para se determinar o preço de um produto, mas alguns fatores devem ser levados em consideração como: os custos, a concorrência e o consumidor.

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

Para Polizei (2005, p.55), o preço nominal não pode ser o principal atrativo na hora do pagamento, o destaque deve ser dado ao desconto oferecido, ou ainda às condições de pagamento, ao prazo para o pagamento ou finalmente ao crédito oferecido para se efetuar a compra.

d) Promoção

Para Polizei promoção é a forma de comunicação que será utilizada pelo empreendedor a fim de conquistar o público alvo a respeito do novo produto oferecido. Pode ser atribuída pela promoção de vendas, propaganda, relações-públicas, venda pessoal ou pelo marketing direto. (POLIZEI, 2005, p. 59)

Polizei ainda contribui:

[...] a propaganda dá ao público alvo uma razão à compra, a promoção de vendas, um incentivo a compra, relações públicas tendem a desarmar consumidores menos suscetíveis às influências da comunicação e a sugerir mais credibilidade, a venda pessoal é recomendável para prospecção de mercado, isto é ir até o público-alvo antes que ele venha até o produto e finalmente o marketing direto é indicado para atrair novos consumidores e encontrar aplicações em comunicação, sob medida de diferentes consumidores finais. (POLIZEI, 2005, p.60)

3.4.6.1 Segmentação de Mercado

As empresas estão, cada vez mais, buscando meios para atender às necessidades dos consumidores, mas “uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado.” (KOTLER, 2000 p.30). Sendo assim, os profissionais de marketing começam pela segmentação de mercado.

Para Kotler (2000, p.30), a segmentação de mercado é “a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e compostos de marketing variáveis”. Kotler (2000, p.31) ainda contribui: “a segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Ela pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos”.

Segundo o conceito de Porter cada vez mais as empresas têm optado em investir em parcelas de mercado a fim de atendê-los melhor em vez de concorrer com todos os mercados.

[...] a segmentação da indústria é a divisão da indústria em subunidades com finalidade de desenvolver estratégias competitivas. A segmentação de mercado diz a respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra, permitindo a uma empresa atender segmentos e equipararem-se às suas capacidades programa de marketing distintos. (PORTER, 1991, p. 213)

Logo, considera-se que a definição do público-alvo é uma das principais etapas no planejamento de qualquer negócio. Identificar o segmento que mais

oferece oportunidades, orientar o posicionamento da empresa no mercado é extremamente importante para a elaboração das estratégias de Marketing. Sendo assim, para se comunicar de forma eficiente e construir um bom relacionamento com esse público em específico torna-se necessário conhecê-los primeiro.

3.4.6.2 Satisfação dos Clientes:

Sabe-se que o mercado, de uma forma geral, encontra-se cada vez mais competitivo e as empresas têm buscado, incessantemente, diferenciar-se para se manter firmes e uma das estratégias adotadas por inúmeras empresas tem sido priorizar a satisfação dos clientes. Para Kotler (1998, p. 53) a "satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa".

A satisfação do cliente está relacionada com o sentimento na realização da compra. Para Kotler (2007), a satisfação pode resultar num cliente encantado e altamente satisfeito. Sendo assim, a retenção dos clientes torna-se fundamental para o sucesso da empresa. Para que de fato o cliente se sinta satisfeito, torna-se necessário conhecê-lo bem e diagnosticar a necessidade a ser suprida. Para que isso se torne possível muitas empresas têm optado em investir em parcelas de mercado, a fim de atendê-los melhor, ao invés de concorrer com todos os mercados.

3.4.6.3 O layout como estratégia de marketing

O layout ou arranjo físico da loja está diretamente ligado às estratégias de marketing. Para Las Casas "layout é o arranjo interior da mercadoria na loja, móveis e equipamentos para maximizar a conveniência do cliente a um custo mais reduzido para o varejista" (SPOHN; ALLEN, 1977 *apud* LAS CASAS, 1994, p. 137).

Levando-se em consideração a definição de layout citada por Las Casas, percebe-se que o layout é uma ferramenta importantíssima que se for bem explorado e realizado de forma planejada contribui e muito para o desempenho e uma maior produtividade nas vendas de uma loja. Mas organizar um ambiente que combine com o tipo de mercadoria vendida, com o perfil dos clientes e vendedores tem se tornado um desafio para muitos empreendedores. Deste modo Underhill (1999) traz pontos importantes a serem observados na execução de layouts:

a) área de transição: as pessoas andam com pressa e, até diminuírem o ritmo, a visão periférica diminui e qualquer coisa colocada na entrada da loja será ignorada. Para minimizar este efeito sugere-se: iluminação especial demarcando “fora” e “dentro”; colocar uma pessoa saudando ou oferecendo uma cesta ou folheto; pôr um “quebra molas” (ex.: banca de promoções) obrigando as pessoas a diminuírem o ritmo;

b) taxa de captura: refere-se ao quanto o consumidor vê do que é exposto. A zona confiável vai de um pouco acima dos olhos até a altura dos joelhos. Para o espaço restante deve-se exibir produtos grandes de fácil visualização.

c) taxa bumerangue: trata-se de quantas vezes o freguês deixa de percorrer totalmente um corredor. Uma maneira de minimizar este efeito e posicionar produtos mais populares no meio do corredor ou colocar chamarizes em ambas as pontas;

d) espalhar cestas por toda loja: muitos clientes entram para comprar um único item e devido às compras impulsivas o volume de produtos aumenta, mas acabam não levando porque simplesmente não cabe mais nada em suas mãos;

e) posicionar as gôndolas ligeiramente inclinadas: as pessoas andam olhando para frente e neste formato a visualização dos produtos é facilitada. O problema é que esta configuração ocupa mais espaço, sendo indicada na exposição de produtos de compra comparada;

f) as mercadorias não devem interromper a linha de visão dos clientes: eles devem conseguir ver não só o que está na sua frente, mas também em outras partes da loja;

g) levar o consumidor ao fundo de loja: para isto posicionam-se nesta área categorias destino, pois assim quem procura por estes itens comprará outros na ida e na volta.

3.4.6.4 Visual Merchandising

Ao se realizar um layout de uma loja, pensar em cada detalhe faz toda a diferença por isso introduzir um toque de merchandising no layout da loja pode atrair ainda mais os clientes. Para Blessa:

Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as

decisões de compra dos consumidores. Assim, conclui-se que o merchandising tem como propósito exibir e posicionar os produtos, serviços e marcas estrategicamente para aumentar a percepção do público de maneira que acelere sua rotatividade, e pode ser considerada uma ferramenta de marketing estratégica, pois objetiva destacar as mercadorias para impulsionar vendas. BLESSA (2010, p. 01).

Blessa ainda contribui com as vantagens proporcionadas pelo merchandising: “... o merchandising bem feito numa loja traz as seguintes vantagens: aumenta a média geral de vendas e o índice de compra por impulso; desenvolve a fidelidade dos consumidores à loja; atrai novos clientes para a loja; e aumenta os lucros”. Blessa (2010, p. 154).

O Visual Merchandising é uma estratégia de varejo que trabalha o ambiente do ponto de venda, criando identidade e personalidade por meio do design e da disposição dos produtos, motivando e influenciando as decisões de compra dos consumidores. (SEBRAE, 2017). Logo o visual merchandising está relacionado com a iluminação, sonorização do ambiente da loja e o mesmo deve ser convidativo e confortável, os produtos devem estar dispostos de forma acessível aos clientes para possam tocá-los, logo todos esses elementos juntos despertarão no cliente o desejo de adquirir o produto.

Observa-se nas figuras 01 e 02 alguns exemplos de layouts que dispõem do chamado visual merchandising, percebe-se que as lojas são bem iluminadas (inclusive as prateleiras) realçando a visibilidade do produto, há quadros e imagens que remetem a compra de calçados, que possuem a intenção de despertar o desejo de compra nos clientes.

Figura 01 – Modelo Visual Merchandising



Fonte: Google Imagens

Figura 02 – Modelo Visual Merchandising



Fonte: Google Imagens

3.4.7 Projeção de Vendas:

De acordo com Dornelas (2001, p. 152), a projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa, pois assim essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado.

Neste sentido, uma boa forma de se fazer projeção das vendas é projetando mensalmente em uma planilha as quantidades que se pretende comercializar, levando em conta fatores como sazonalidade do setor e índices de retenção dos clientes (DORNELAS, 2001, p. 153).

3.4.8 Plano Operacional

O Plano Operacional deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Ele deve prever: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (on time delivery), rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço, etc. (DORNELAS, 2001, p. 100).

3.4.9 Plano Financeiro

Considera-se o plano financeiro como uma das partes mais importantes no desenvolvimento do plano de negócios de uma empresa, pois é nele que serão colocadas todas as despesas sendo elas fixas ou variáveis, e seus resultados de venda e faturamento, gerando diversas análises que indicarão a capacidade financeira da empresa em obter lucros ou prejuízos.

Segundo Fillion e Dolabela:

A parte financeira é constituída por um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizados em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa. (Fillion e Dolabela, 2000 p.172)

Fillion e Dolabela ainda descrevem a importância do plano financeiro:

O plano financeiro representa a principal fonte de referência e controle da saúde da empresa, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro de parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados. (Fillion e Dolabela 2000, p.172).

3.4.9.1 Investimento Inicial

O investimento inicial se refere à ao valor investido na empresa para que a mesma possa iniciar suas atividades. Dolabela (2006, p.223), classifica três tipos de gastos que compõem o investimento inicial:

1. Despesas pré-operacionais: São os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar.
2. Investimentos fixos: Se referem aos gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.
3. Capital de giro inicial: Trata-se dos gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, e outros.

3.4.9.2 Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa trata-se de um instrumento de gestão financeira que tem por objetivo projetar para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Salim entende que:

O Fluxo de Caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas. (SALIM, 2005, p.111).

Logo o fluxo de caixa deve ser considerado como uma estrutura flexível, no qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa. Com as informações do fluxo de caixa, o empresário pode elaborar a estrutura gerencial de resultados, a análise de sensibilidade, calcular a rentabilidade, a lucratividade, o ponto de equilíbrio e o prazo de retorno do investimento.

3.4.9.3 Ponto de Equilíbrio

Para Bornia (2010, p. 58) o ponto de equilíbrio é o nível de vendas onde o lucro é nulo. É um dos indicadores que informa a gerência sobre o volume necessário de vendas em um determinado período para cobrir todos os custos fixos e variáveis.

Salim (2005, p.108), conceitua como *break-even point* (Ponto de Equilíbrio) representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero”.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{(\text{Receita} - \text{Custo Variável})} \times 100$$

3.4.9.4 Métodos de Análise de Investimento

A análise de investimentos trata-se do método mais utilizados pelas empresas, para avaliar sua viabilidade ou não, sendo estes: PayBack (tempo de retorno), TIR (Taxa interna de retorno), e VPL (Valor presente líquido).

PayBack ou Prazo de Retorno trata-se do tempo necessário para que seu fluxo de caixa cubra os investimentos iniciais. Para Salim PayBack é:

É o período de recuperação de um investimento. Ou seja, o prazo até que o investimento inicial seja recuperado por meio dos fluxos de caixa líquidos positivos gerados pelo negócio. Corresponde, assim, ao período em que os valores dos investimentos realizados e despesas (fluxos negativos) se

igualam às entradas de caixa (fluxos positivos). (SALIM 2005, p. 298).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é aquela taxa de desconto que iguala os fluxos de entradas com os fluxos de saídas de um investimento. Com ela procura-se determinar uma única taxa de retorno, dependente exclusivamente dos fluxos de caixa do investimento, que sintetize os méritos de um projeto. (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 1998).

O Valor Presente Líquido é a ferramenta mais utilizada pelas grandes empresas na análise de investimentos (COPELAND, 2005). Consiste em calcular o valor presente dos demais termos do fluxo de caixa para somá-los ao investimento inicial, utilizando para descontar o fluxo uma taxa mínima de atratividade (CASAROTTO e KOPITKE, 2000).

Salim conceitua VPL da seguinte forma:

O valor presente líquido (VLP) ou Net Present Value (NPV) é um dos instrumentos mais utilizados para avaliar propostas de investimento de capital. Reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto. (SALIM 2005, p. 296).

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa utilizada para a realização deste estudo define-se por exploratória, descritiva e quantitativa. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória caracteriza-se por ser aquela que proporciona maior familiaridade com o problema e tem como propósito possibilitar maior conhecimento acerca do tema abordado. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado e geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), caracteriza-se como aquela que descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Neste sentido, tornou-se necessário a utilização desse tipo de pesquisa para identificar o perfil e as

preferências de consumo do público-alvo em questão, as mulheres residentes na cidade de Morretes.

A pesquisa quantitativa define-se como aquela que, através de dados obtidos nos questionários transforma-se em informações que podem ser medidas numericamente (Lakatos e Marconi 2010). O modelo de entrevista utilizada para a confecção dos questionários aplicados foi a estruturada, que conforme Lakatos e Marconi (2010) é aquela em que há um roteiro já definido com perguntas feitas aos entrevistados, sem que os entrevistadores possam opinar e influenciar as respostas.

Para realização da análise e tabulação os dados coletados, utilizou-se da matriz de impacto cruzado, esta que analisa a influência dos fatores diagnosticados, que se inter-relacionam no cenário pesquisado. (SANTOS 2004).

5. O PLANO DE NEGÓCIOS

5.1 Capa

Plano de Negócios - Bella Calçados

RUA XV de Novembro, nº 408

Morretes - PR



Jéssica Regina Rodrigues – Administradora e Proprietária
Julimara Andrade Alexandrino – Administradora e Proprietária

Este Plano de Negócios foi elaborado em maio de 2017 por Jéssica Regina Rodrigues e Julimara Andrade Alexandrino.

5.2 Sumário Executivo

5.2.1 Enunciado do Projeto

Este plano de negócios tem como objetivo apresentar os estudos e análise de viabilidade para abertura de uma loja de calçados femininos na cidade de Morretes-PR.

A estrutura da empresa contará com um ambiente moderno e sofisticado, com o intuito de chamar a atenção dos clientes pelo visual aconchegante. A clientela-alvo do Bella Calçados é constituída por mulheres na faixa etária entre 15 a 49 anos, pertencentes às classes C e D, residentes na cidade de Morretes, que buscam novas tendências da moda e produtos de valor acessível. O conceito adotado pela empresa trata-se do “chique” mas “popular”, visa unir o ambiente chique e sofisticado com o gosto popular, afim de atrair as mulheres da classe média que gostam de andar bem vestidas. Isso será possível unindo a beleza e atração da loja e o atendimento diferenciado com os produtos oferecidos, que serão calçados de marcas populares como Moleca, Vizzano, Beira Rio, etc.

5.2.2 Competência dos Responsáveis

A loja Bella Calçados estará bem estruturada para aproveitar as oportunidades do mercado de calçados em Morretes. Conterá com duas sócias: Julimara Andrade Alexandrino Mendes, 24 anos, graduada no Curso de Gestão e Empreendedorismo pela Universidade Federal do Paraná, possui experiência como vendedora, caixa, atendente, assistente administrativo e na análise de negócios.

Jéssica Regina Rodrigues, 25 anos, graduada no Curso de Gestão e Empreendedorismo pela Universidade Federal do Paraná, possui experiência com atendimento ao público, assistente administrativo, auxiliar financeiro, assistente de recursos humanos e analista fiscal. Trabalhou com abertura de empresas e solicitação de licenças obrigatórias, (alvará, licença sanitária, certificado do bombeiro) e desempenhou a função de analista fiscal em um escritório de consultoria e contabilidade durante quatro anos. Possui habilidades para organizar o financeiro e o RH da empresa.

5.2.3 Mercado Potencial

O segmento de mercado no qual a loja Bella Calçados pretende atuar é

composto basicamente por mulheres na faixa etária de 15 a 49 anos. Este é um mercado consumidor numeroso e com hábito constante na compra de calçados, porém já fidelizadas por alguns concorrentes que estão há mais tempo no mercado situados na própria cidade de Morretes, sendo este um desafio para a Bella Calçados consolidar sua marca e tornar fiel o seu público-alvo.

A grande oportunidade de mercado identificada pela loja Bella Calçados é representada pela insatisfação e a grande dificuldade de encontrar calçados em Morretes, enfrentada pelas jovens mulheres residentes na cidade de Morretes na hora de ir à compra dos seus calçados. As pesquisas de mercado demonstram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente às necessidades e desejos desse público, pois os preços são elevados e os produtos não acompanham as novas tendências da moda. As análises demonstram que o público-alvo é composto por cerca de 3.895 consumidores, que representam 51% da população feminina residente na cidade de Morretes.

5.2.4 Elementos de Diferenciação

Um dos principais diferenciais da loja Bella Calçados é o layout personalizado interno e externo da loja. Enquanto seus concorrentes possuem uma estrutura tradicionalista e básica, a loja Bella Calçados irá investir em um ambiente moderno e aconchegante que irá dispor de uma boa iluminação, som ambiente e uma área para as clientes poderão tomar um café, chá ou água como desejarem. Tornando o momento de compra relaxante e inesquecível. Outro diferencial será a forma do atendimento prestado, com muita empatia e atenção às necessidades das consumidoras.

5.2.5 Previsão de Vendas

De acordo com a pesquisa de mercado e análise do faturamento dos concorrentes, foi projetada uma média de vendas mensais em torno de R\$14.508,88 (quatorze mil quinhentos e oito reais e oitenta e oito centavos).

5.2.6 Rentabilidade e Projeções Financeiras

O ponto de equilíbrio foi calculado em R\$18.481,52 (dezoito mil quatrocentos e oitenta e um reais e cinquenta e dois centavos). O tempo estimado em que a loja

Bella Calçados irá recuperar o investimento inicial se dará em 04 anos 04 meses e 01 dia.

5.2.7 Necessidade de Financiamento

Para a implementação desse projeto não será necessário o financiamento de recursos. Pois as empreendedoras já dispõem do recurso necessário.

5.3 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

5.3.1 Dados Gerais

NOME: Bella Calçados

LOCALIZAÇÃO: Rua XV de novembro, nº 342, Centro, Morretes -PR

CEP: 83.350-000

CNPJ: 00.000.000/0001-22

Inscrição Estadual: 900.000-00

5.3.2 Propósito

A loja Bella Calçados surgiu a partir da dificuldade das mulheres moradoras de Morretes em encontrar calçados na própria cidade. Tem por intuito oferecer produtos que acompanham as novas tendências, com qualidade, preço e um atendimento diferenciado para o público feminino da cidade de Morretes.

5.3.3 Missão

A missão da loja Bella Calçados é comercializar calçados acessíveis que acompanham as novas tendências da moda e atender a expectativa das clientes a um preço acessível.

5.3.4 Visão

Ser referência no mercado de calçados, atender o maior número de mulheres possível residentes na cidade de Morretes e ser reconhecida como a melhor loja de calçados femininos no Litoral Paranaense.

5.3.5 Valores

Ética

Comprometimento

Respeito ao cliente

Responsabilidade

5.3.6 Estrutura funcional gerência e equipe

A loja Bella Calçados terá uma estrutura funcional simples, por se tratar de uma pequena empresa. Conterá inicialmente com apenas um funcionário registrado (vendedora).

As sócias juntamente com o funcionário vendedor serão responsáveis pelo atendimento ao público e organização das vitrines e da loja. Além disso, as sócias serão responsáveis pelo controle do estoque, controle financeiro, organização dos pedidos, realização de campanhas de marketing e treinamento dos funcionários.

Quinzenalmente será solicitado os serviços de uma diarista que será responsável pela limpeza da loja e do estoque, no entanto a mesma não terá nenhum vínculo empregatício com a empresa. Futuramente, conforme houver a necessidade serão contratados mais dois vendedores.

5.3.7 Estrutura Legal

Com o intuito de reduzir os processos burocráticos e os encargos financeiros, optar-se-á pelo registro na categoria microempresa. A categoria permite renda anual máxima de R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Uma das grandes vantagens de abrir uma microempresa é que a burocracia é bem menor em relação às de maior porte, já que uma série de procedimentos são bastante simplificados. Primeiramente, existe o Simples Nacional, regime que garante tratamento tributário diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte. Uma série de tributos federais, estaduais e municipais (IRPJ, CSLL, COFINS, PIS/PASEP, CPP e ICMS) são pagos em uma única arrecadação, facilitando imensamente o recolhimento.

Também para facilitar os processos administrativos das microempresas, as obrigações previdenciárias e trabalhistas são simplificadas. Entre as vantagens da microempresa estão a dispensa da necessidade de comunicar férias coletivas ao Ministério do Trabalho e Emprego e a não necessidade de afixação de Quadro de Trabalho (não precisa da anotação do horário de entrada e saída).

A redução da burocracia, além de simplificar e agilizar os processos internos, também reduz muito o custo para manter a empresa. Menos burocracia significa menos funcionários tendo que trabalhar para cumprir exigências do Estado.

5.3.8 Localização e infraestrutura

A loja Bella Calçados estará localizada na rua XV de Novembro, nº 408, no Centro da Cidade de Morretes – PR, local de fácil acesso, próximo à farmácias, mercados, bancos e escolas. A loja irá operar numa área total de 81 m² (6 x 13,5 metros), sendo 60m² de loja, 4m² de cozinha, 3m² banheiro e 14m² para o estoque. A fachada da loja terá uma vitrine de vidro com a finalidade de uma boa visualização dos clientes de fora para dentro da loja e onde ficarão expostas as novas coleções de calçados. A parte interna possuirá prateleiras nas paredes laterais e três expositores que ficarão alinhados no centro da loja, possuirá também dois assentos para os clientes experimentarem os calçados. No final da loja ficará o balcão do caixa e ao lado esquerdo terá uma porta com acesso a cozinha, ao banheiro dos funcionários e ao estoque. Ao lado direito do caixa terá um espaço aconchegante com um sofá onde os clientes poderão tomar um café, água ou chá. Em frente ao banco de experimentação terá um espelho em ambos os lados (direito e esquerdo). A estrutura do empreendimento é moderna e sofisticada, foi projetada para ter um espaço agradável e ao mesmo tempo grande capacidade de exposição.

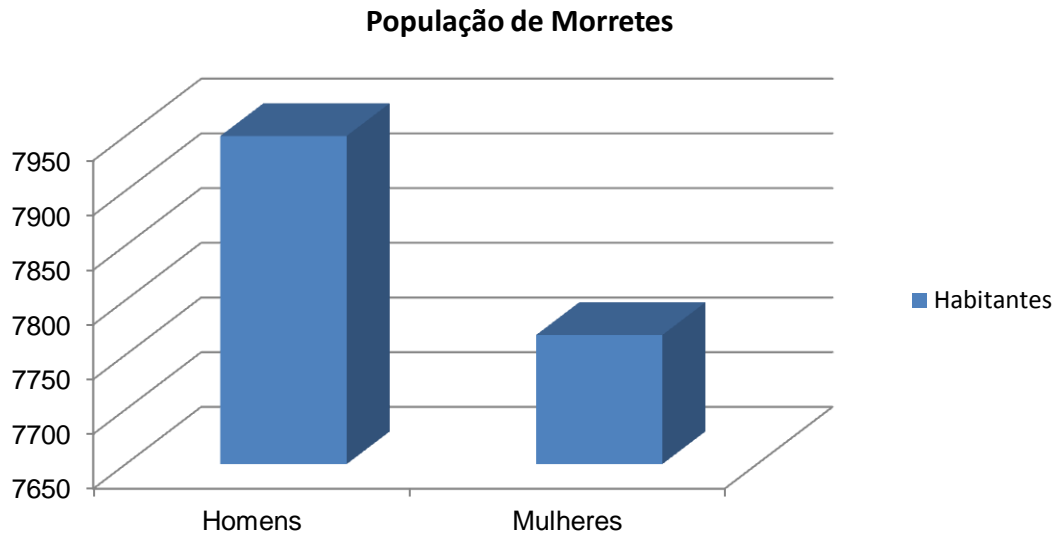
5.4 PRODUTOS E SERVIÇOS

A loja Bella Calçados oferecerá para suas clientes uma variedade de calçados femininos tais como: sapatilhas, mocassins, anabellas, scarpins, sandálias de salto, sandálias meia pata, sandálias rasteiras, rasteirinhas, chinelos, tênis e botas de cano curto e longo. Além de calçados, serão ofertados também acessórios como: cintos, meias e carteiras. Os produtos oferecidos serão de marcas populares como Moleca, Vizzano, Dakota, Beira Rio, Bottero, Azaléia, Via Marte, Havaianas entre outras.

5.5 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE

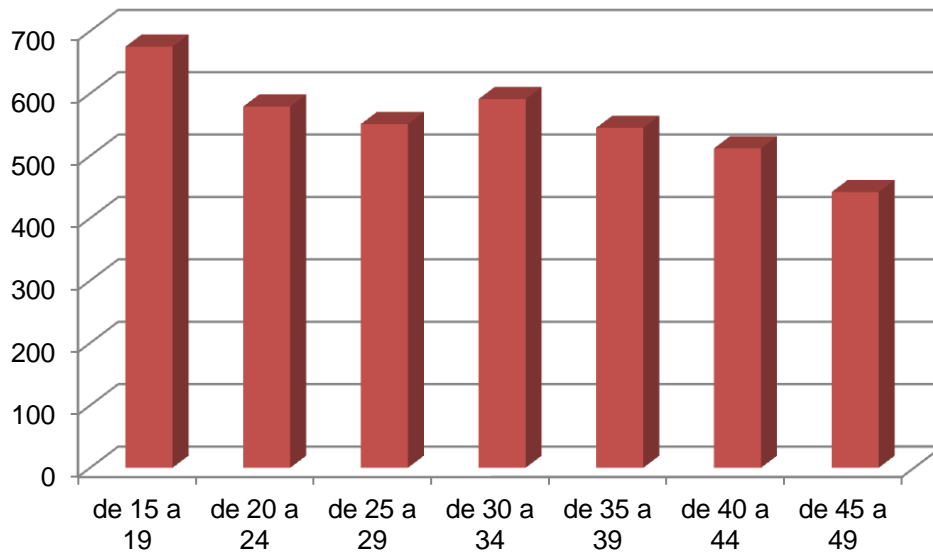
5.5.1 Demografia

De acordo Ipardes (2017), a população de Morretes é composta por 15.718 habitantes distribuídos entre homens e mulheres. A população masculina representa 7.950, enquanto a população feminina é de 7.768 habitantes. Logo se percebe que 49.42% da população é composta por mulheres.

Gráfico 01 - População de Morretes

Fonte: IPARDES, 2010

É relevante observar que das 7.768 mulheres que residem em Morretes 3.895 fazem parte que se pretende direcionar os produtos da loja Bella Calçados. Deste modo pode-se dizer que o público alvo da loja de Calçados é composto por 51% das mulheres residentes na cidade Morretes com faixa etária de 15 a 49 anos de idade. Conforme observamos no gráfico 02.

Gráfico 02 - Mulheres residentes em Morretes com faixa etária de 15 a 49 anos

Fonte: IPARDES, 2010.

Vale ressaltar que 47% (3.662) da população total feminina existente na cidade de Morretes residem na parte urbana da cidade e 53% (4.106) no meio rural. Conforme observamos na tabela 01.

Tabela 01 – População censitária segundo tipo de domicílio e sexo - 2010

TIPO DE DOMICÍLIO	MASCULINA	FEMININA	TOTAL
Urbano	3.516	3.662	7.178
Rural	4.434	4.106	8.540
TOTAL	7.950	7.768	15.718

Fonte: IPARDES, 2010.

Observa-se também que a população do meio rural segue apresentando uma taxa de crescimento de 0,50% a.a, enquanto a taxa da população urbana apenas 0,03% a.a.

Tabela 02 – Taxa de Crescimento Geométrico Populacional de Morretes segundo tipo de domicílio -2010

TIPO DE DOMICÍLIO	TAXA DE CRESCIMENTO (%)
Urbano	0,03
Rural	0,50
TOTAL	0,29

Fonte: IPARDES, 2010.

5.5.2 Forças Econômicas

Percebe-se, de acordo com dados do IparDES 2017, que o comércio varejista está entre um dos maiores geradores de renda e empregos formais da população de Morretes. Conforme se verifica na tabela abaixo 35% dos estabelecimentos são do ramo de comércios e contribuem com 22% da geração de empregos na cidade.

Tabela 03 – Número de Estabelecimentos e empregos (RAIS) segundo as atividades econômicas de Morretes - 2010

ATIVIDADES ECONÔMICAS (SETORES E SUBSETORES DO IBGE (1))	ESTABELECEMENTOS	EMPREGOS
INDÚSTRIA	25	267
CONSTRUÇÃO CIVIL	14	27
COMÉRCIO	139	533
SERVIÇOS	150	1.392
PESCA	59	133
TOTAL	387	2.352

Fonte: IPARDES, 2010.

Em 2010 as mulheres representavam 39% da população economicamente ativa e com vínculo de emprego na cidade de Morretes. (IPARDES 2017) conforme verificamos na tabela 04.

Tabela 04 – População em idade ativa (PIA), economicamente ativa (PEA) e ocupada, por tipo de domicílio e sexo – 2010.

TIPO DE DOMICÍLIO	PIA (10 anos e mais)	PEA (10 anos e mais)	POPULAÇÃO OCUPADA
Domicílio Urbano	6.193	3.707	3.491
Domicílio Rural	7.131	3.937	3.681
Sexo – Masculino	6.768	4.601	4.359
Sexo – Feminino	6.556	3.043	2.813
TOTAL	13.324	7.644	7.172

Fonte: IPARDES, 2010.

Ainda segundo dados do Ipardes 2017, em 2010 o Índice de Gini da Renda Domiciliar per Capita em Morretes estava 54% acima do aceitável que é 0% deste modo percebe-se que a renda per capita não estava sendo distribuída de forma igualitária nas mesma proporções para todos os domicílios.

Tabela 05 – Índice de Gini da renda domiciliar per capita de Morretes - 2010

ÍNDICE DE GINI DA RENDA DOMICILIAR PER CAPITA	0,5475
--	---------------

Fonte: IPARDES 2010

Em 2010 a renda média domiciliar per capita na cidade de Morretes estava no valor de R\$648,33, observa-se que a renda estava 27% acima do salário mínimo tomado como referência na época que era R\$510,00.

Tabela 06 – Renda Média Domiciliar Per Capita de Morretes - 2010

RENDA MÉDIA DOMICILIAR PER CAPITA	648,33	R\$ 1,00
--	---------------	-----------------

Fonte: IPARDES, 2010.

5.6 ANÁLISE DO MERCADO COMPETIDOR

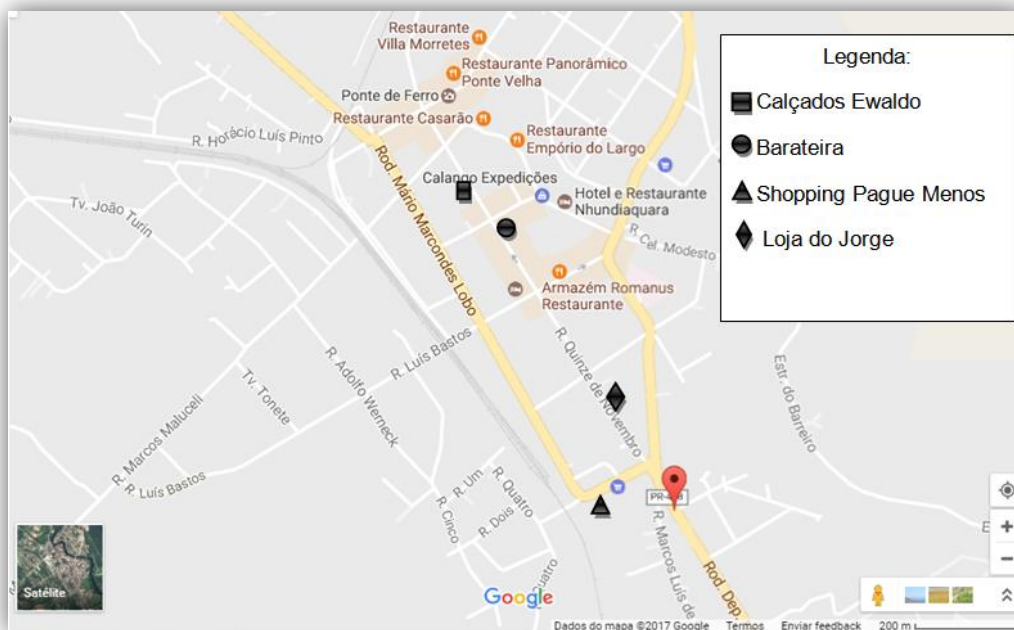
A cidade de Morretes conta atualmente com quatro comércios varejistas de calçados. Logo verifica-se que os principais concorrentes do negócio destacado no plano referem-se primeiramente aos concorrentes diretos sendo eles: Shopping Pague Menos, Calçados Ewaldo e a Loja do George e o como concorrente indireto se destaca a loja Barateira.

Para se diagnosticar os pontos fortes e fracos da concorrência foi realizada uma análise dos mesmos através de uma metodologia de avaliação por nome “Cliente Oculto¹”.

Através do estudo obteve-se o seguinte resultado:

- a) Localização dos Concorrentes:** De acordo com a avaliação percebe-se que a Loja do George e o Shopping Pague Menos, possuem uma localização um pouco mais vantajosa e estratégica, pois estão estabelecidas em locais que um maior fluxo de moradores da cidade, próximo à bancos, farmácias, loja de roupas e supermercados. Já as lojas Calçadas Ewaldo e Barateira, possuem uma desvantagem em relação às lojas citadas, pois estão localizadas no final na Rua VX de novembro onde há movimentação apenas de turistas aos finais de semana.

Figura 03 – Localização dos concorrentes da loja Bella Calçados.



Fonte: Google Maps.

- b) Fachada da Loja:** Percebemos que as lojas Shopping Pague Menos, Calçados Ewaldo e a Loja do George possuem uma fachada de loja bem tradicionalista com vitrines onde são expostos inúmeros calçados, porém a

¹ Cliente oculto é uma ferramenta utilizada por empresas de pesquisa de mercado, para medir a qualidade do atendimento de empresas, ou para levantar informações específicas sobre produtos e serviços. O trabalho consiste em avaliar com olhos de um consumidor comum, tudo o que acontece no local, desde o comportamento dos atendentes até a qualidade dos produtos oferecidos. (IBRC- Instituto Ibero- Brasileiro de relacionamento com o cliente, 2017).

pouca iluminação acaba inibindo a atenção dos clientes para a loja. Outro fator observado são as caixas de calçados que ficam no meio da loja, além de desviar a atenção dos clientes ao produto exposto, atrapalha o fluxo dos clientes na loja. Já a loja Barateira não possui vitrines e não há sapatos expostos ao público que passa na rua, a fachada da loja deixa a desejar nesse quesito.

Figura 04 - Fachada loja Calçados Ewaldo



Fonte: Confeção do autor

Figura 05 - Fachada da loja Shopping Pague Menos



Fonte: Confecção do autor

Figura 06 - Fachada da Loja do George



Fonte: Confecção do autor

Figura 07 - Fachada da Loja Barateira



Fonte: Confecção do autor

- c) Estrutura Física Interior da Loja:** Quanto à estrutura física da loja, as lojas Calçados Ewaldo e Shopping Pague Menos possuem maior capacidade para atendimento, o espaço para trânsito dos clientes é amplo, limpo e bem mais iluminado que as lojas do George e Barateira.
- d) Disposição dos Produtos:** Percebemos que nas lojas Calçados Ewaldo e Shopping Pague Menos há uma melhor disposição dos calçados pois os mesmos são separados conforme o público e o modelo dos calçados (ex: sapatilhas com sapatilhas). Já na loja Barateira os produtos são misturados de forma desordenada nas prateleiras.
- e) Preço dos Produtos:** Quanto ao preço médio dos produtos percebe-se que a loja que oferece produtos a um melhor custo benefício são as lojas do George, Shopping Pague Menos e Barateira. Conforme Percebemos na tabela de Preços Abaixo:

Tabela 07 - Preço médio dos calçados utilizado pelos concorrentes.

Loja	Sapatilhas	Rasteirinhas	Sandálias
Calçados Ewaldo	R\$57,90 a R\$125,90	R\$61,00 a R\$143,00	R\$104,00 a R\$171,00
Loja do George	R\$49,90 a R\$79,90	R\$39,90 a R\$79,90	R\$59,90 a R\$115,90
Shopping Pague Menos	R\$49,90 a R\$89,90	R\$47,90 a R\$129,90	R\$69,90 a R\$129,90
Barateira	R\$49,90 a R\$89,00	R\$39,00 a R\$99,00	R\$94,00 a R\$139,00
Loja	Sapatos de Salto	Botas Cano Curto	Botas Cano Alto
Calçados Ewaldo	R\$104,00 a R\$139,00	R\$79,00 a R\$169,00	R\$176,00 a R\$382,00
Loja do George	R\$89,90 a R\$129,00	R\$59,00 a R\$119,00	R\$120,00 a R\$159,00
Shopping Pague Menos	R\$99,00 a R\$149,90	R\$89,00 a R\$119,00	R\$159,00 a R\$269,00
Barateira	R\$79,00 a R\$110,00	R\$80,00 a R\$99,00	R\$99,00 a R\$120,00
Loja	Mocassins	Scarpins	Tênis
Calçados Ewaldo	R\$54,00 a R\$96,00	R\$89,00 a R\$135,00	R\$128,00 a R\$299,00
Loja do George	R\$49,90 a R\$89,90	R\$79,00 a R\$125,00	R\$89,00 a R\$149,00
Shopping Pague Menos	R\$59,90 a R\$99,90	R\$79,90 a R\$140,00	R\$115,00 a R\$310,00
Barateira	R\$49,90 a R\$92,90	R\$69,90 a R\$99,90	R\$120,00 a R\$130,00

Fonte: Confecção do autor

f) **Atendimento:** No que se diz a respeito do atendimento avaliamos que todas as lojas o atendimento dos funcionários deixou a desejar:

- **Atendimento da Loja Calçados Ewaldo:** Sentimos os funcionários desmotivados e sem um sorriso no rosto, a funcionária demorou dez minutos para prestar o atendimento, não cumprimentou, demonstrou desânimo no atendimento. Acreditamos que faltou cordialidade e bom atendimento dos funcionários dessa loja.
- **Atendimento da Loja do George:** Foi a loja que mais se destacou no quesito atendimento, a funcionária mostrou disposição e simpatia no atendimento prestado.
- **Atendimento do Shopping Pague Menos:** Assim que entramos na loja a funcionária se disponibilizou sua atenção, mas faltou um cumprimento por parte da mesma.
- **Atendimento da Loja Barateira:** A funcionária nos recebeu com muita gentileza e cordialidade, se mostrou pronta a nos prestar o melhor

atendimento. No entanto pecou quando estava no meio do atendimento ela atendeu o celular e saiu não nos pediu licença e nem desculpas e simplesmente passou o atendimento para outra funcionária.

g) Conhecimento dos Funcionários em relação aos produtos oferecidos:

Durante o atendimento foi realizado algumas perguntas aos funcionários sobre conforto dos calçados, durabilidade e sobre a marca percebemos que os funcionários da loja barateira e calçados Ewaldo conheciam bem pouco sobre os produtos, já a funcionária do Shopping Pague Menos atendeu a expectativa sobre as informações dos produtos.

h) Estratégias de Marketing das Lojas:

A tabela 08 demonstra as estratégias de marketing adotada pelos concorrentes da loja Bella Calçados.

Tabela 08 – Estratégias de marketing dos concorrentes

ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
LOJA	QUAIS OS MEIOS DE DIVULGAÇÃO?
Calçados Ewaldo	Página no Facebook e Grupo no WhatsApp
Loja do George	Não investe
Shopping Pague Menos	Não investe
Barateira	Não investe
LOJA	QUAIS AS ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO?
Calçados Ewaldo	Participações nos sorteios da Associação Comercial do Paraná e campanhas sorteios sazonais (dia dos namorados, dia das mães, dia dos pais etc.).
Loja do George	Não investe em nenhum tipo de promoção
Shopping Pague Menos	A cada R\$50,00 em compra ganha 01 cupom e concorre a R\$100,00 em vale compras.
Barateira	Não investe em nenhum tipo de promoção
LOJA	MEIOS DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES
Calçados Ewaldo	Não investe
Loja do George	Não investe
Shopping Pague Menos	Não investe
Barateira	Não investe

Fonte Confecção do autor

Percebe-se que as estratégias de marketing dos nossos concorrentes são bem fracas tanto de divulgação que apenas a loja Calçados Ewaldo faz a divulgação dos produtos em redes sociais e em meio de promoção que apenas as lojas Calçados Ewaldo e o Shopping Pague Menos investe em algum tipo de promoção. Outro fator que nos instigou e que podemos destacar como o ponto de maior fraqueza dos nossos concorrentes é que nenhum deles investe na fidelização dos clientes. Deste modo há uma grande fatia do público a se fidelizar.

5.7 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR

Para se realizar a análise do mercado consumidor de calçados localizado na cidade de Morretes, levando em consideração as preferências de marca, preço e fatores de influência na compra do mesmo. Tornou-se necessário à realização de uma entrevista quantitativa, que ocorreu entre os dias 05/05/2017 e 12/05/2017 realizada com 50 mulheres, com idade entre 15 a 49 anos, moradoras da cidade de Morretes. Logo através da pesquisa obteve-se o seguinte resultado:

5.7.1 Idade média dos entrevistados

Percebe-se que na amostra realizada, a faixa etária predominante era de 15 a 34 anos, o correspondente a um total de 68% conforme podemos observar na tabela 09. Tal concentração se deve devido ao maior número de mulheres residentes possuírem a faixa etária predominante de 15 a 34 anos conforme foi abordado no gráfico 02.

Tabela 09 – Idade Média das entrevistadas

Idade	Quantidade	%
15 à 19 anos	09	18
20 à 24 anos	08	16
25 à 29 anos	09	18
30 à 34 anos	08	16
35 à 39 anos	05	10
40 à 44 anos	05	10
45 à 49 anos	06	12
Total	50	100

Fonte: confecção do autor

5.7.2 Estado civil das entrevistadas

Conforme a amostra realizada, estima-se que 54% das mulheres são casadas ou moram junto com seus cônjuges e 32% são solteiras, conforme se apresenta na tabela 10.

Tabela 10 – Estado Civil das entrevistadas

Estado Civil	Quantidade	%
Solteira	16	32
Casada / Mora Junto	27	54
Divorciada /Separada	06	12
Viúva	01	02
Total	50	100

Fonte: Confecção do autor

5.7.3 Renda das entrevistadas

No que se diz a respeito da renda das entrevistadas percebe-se no quadro 13, que 46% possuem renda familiar de 2 a 3 salários mínimos, 24% possuem renda de 3 a 4 salários mínimos e apenas 10% possuem renda acima de 05 salários mínimos. Conforme podemos ver na tabela 11.

Tabela 11 – Renda das Entrevistadas

Renda	Quantidade	%
de 0 a 1 salário	10	20
de 2 a 3 salários	23	46
de 3 a 4 salários	12	24
Acima de 5 Salários	05	10
Total	50	100

Fonte: Confecção do autor

5.7.4 Frequência de compra de calçados dos entrevistados

Observa-se no tabela 12 que 46% dos entrevistados costumam comprar os calçados semestralmente, 36% compram trimestralmente e apenas 18% compram todo mês.

Tabela 12 – Frequência de compra de calçados das entrevistadas

Frequência	Quantidade	%
06 em 06 meses	23	46
03 em 03 meses	18	36
Mensalmente	09	18
Total	50	100

Fonte: confecção do autor

5.7.5 Poder de compra das entrevistadas

Ainda de acordo com a pesquisa foi possível diagnosticar o poder de compra das entrevistadas. Percebemos conforme está exposto na tabela 13 que 34% das entrevistadas pagariam até R\$150,00 em um calçado, 28% pagariam até R\$100,00, 24% pagariam até R\$200,00 e apenas 4% pagariam até R\$50,00 e 10% pagariam acima de R\$200,00. Logo podemos investir em um mix de produtos com valores diferenciados que variam de R\$50,00 a R\$250,00.

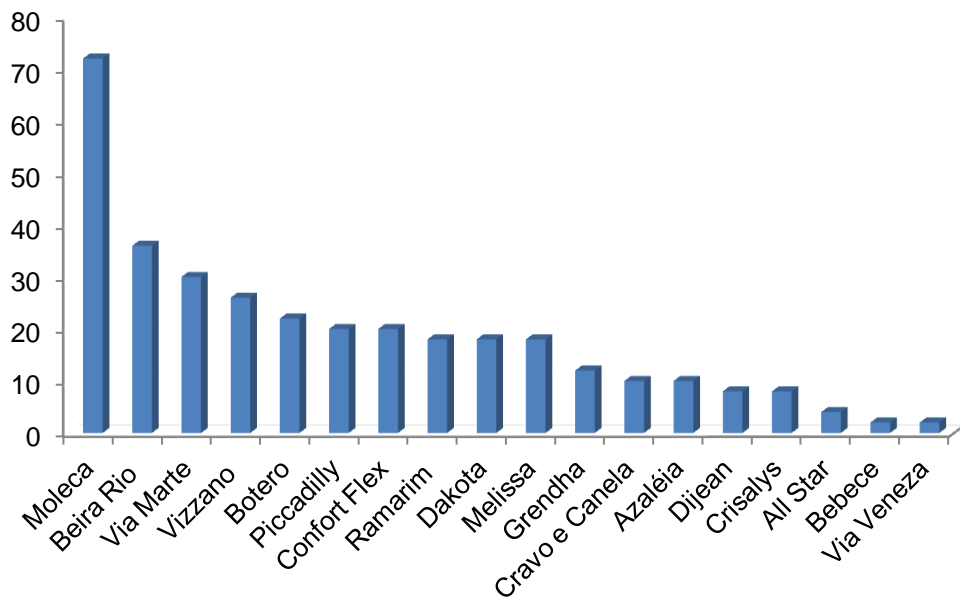
Tabela 13 – Gasto médio na compra de calçados

Valor	Quantidade	%
Até R\$50,00	02	04
Até R\$100,00	14	28
Até R\$150,00	17	34
Até R\$200,00	12	24
Acima de R\$200,00	05	10
Total	50	100

Fonte: Confecção do autor

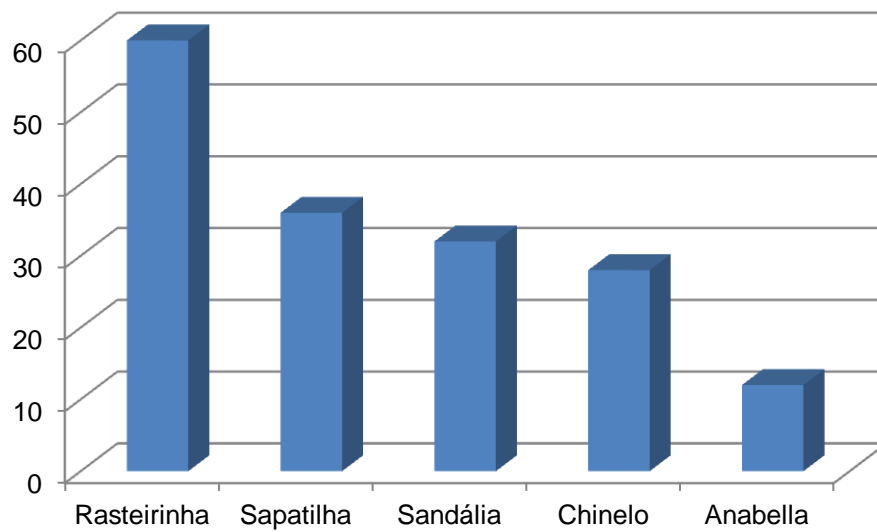
5.7.6 Marcas de preferência das entrevistadas

Um fator crucial e de máxima importância diagnosticado na entrevista foram as marcas de calçados que o nosso público alvo costuma usar, pois deste modo podemos nos referenciar e saber em que marcas podemos investir para compor o estoque da loja “Bella Calçados”. Logo percebemos através da pesquisa, conforme está exposto no gráfico 03, que 72% das entrevistadas compram calçados da marca Moleca, 36% compram calçados da marca Beira Rio, 30% das entrevistadas compram Via Marte, 26% compra calçados da marca Vizzano, 22% compram Bottero e 20% das entrevistadas compram calçados das marcas Piccadilly e Confortflex. Sendo assim, tais marcas não poderão faltar no estoque da loja Bella Calçados.

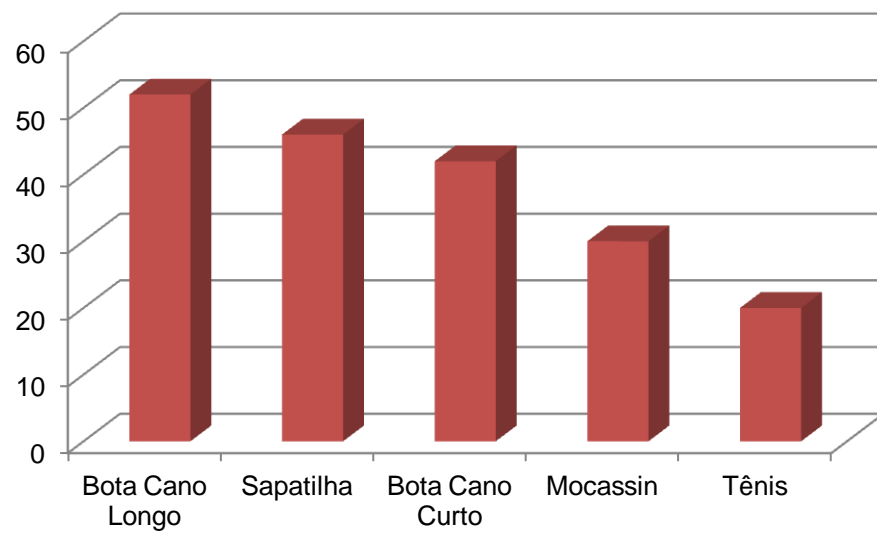
Gráfico 03 – Marcas de preferência das entrevistadas

5.7.7 Calçados de maior uso nas estações inverno e verão

Ainda de acordo com a pesquisa foi possível diagnosticar outro fator de consistência na formação do mix de produtos da loja. Observa-se nos gráficos 04 e 05 os calçados que as entrevistadas costumam comprar nas principais estações do ano verão e inverno, nota-se que no verão 60% das entrevistadas costumam usar com maior frequência calçados modelo rasteirinha. Já no inverno 52% das entrevistadas costumam usar bota de cano longo. Um fator interessante é que tanto no verão quanto no inverno as entrevistadas usam a sapatilha, segundo a pesquisa 36% fazem uso dela no verão e 46% das entrevistadas fazem uso da sapatilha no inverno. Logo se conclui que a sapatilha será o nosso carro chefe e poderá ser vendido o ano todo.

Gráfico 04 - Calçados mais usados no verão

Fonte: Confeção do autor

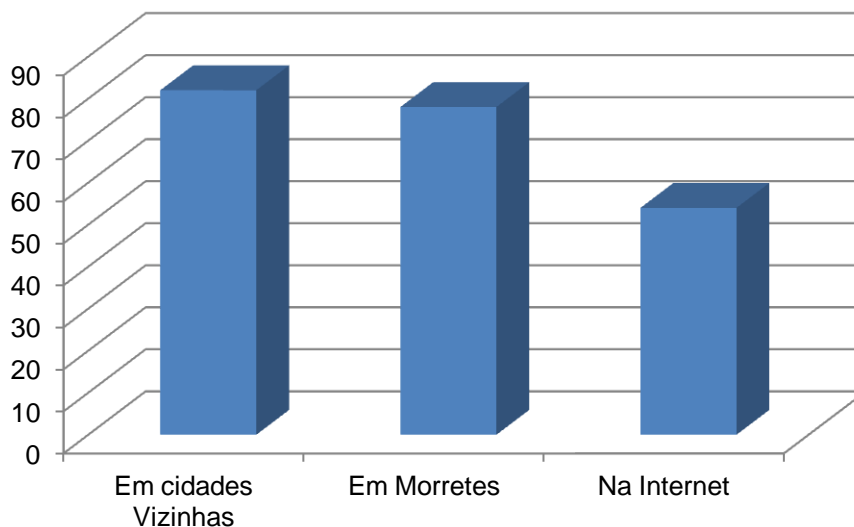
Gráfico 05 - Calçados mais usados no inverno

Fonte: Confeção do autor

5.7.8 Locais onde as entrevistadas compram os calçados

Um dos fatores de grande relevância que nos chamou a atenção na análise dos dados coletados foi onde o nosso público alvo está acostumado a comprar os calçados. Observamos conforme exibe o gráfico 06, que 82% dos entrevistados costumam comprar os calçados em cidades vizinhas (Paranaguá e Curitiba), 78% costumam comprar os calçados em Morretes e 54% dos entrevistados compram os calçados pela internet. Acreditamos que há um número expressivo de clientes a se fidelizar e atender as necessidades de consumo do mesmo, pois como observamos a maioria dos entrevistados não compram sempre em Morretes.

Gráfico 06 – Onde os entrevistados costumam comprar os calçados



Fonte: Confeção do autor

5.7.9 Frequência de compra dos calçados em Morretes

Através da tabela 14 é possível perceber que 40% das entrevistadas raramente encontram em Morretes os calçados que procuram para comprar, e 26% às vezes encontram os calçados que precisam. Apenas 4% afirmam sempre encontrar os calçados. Deste modo percebe-se a grande oportunidade do negócio na cidade, pois há uma forte demanda de clientes nessa localidade.

Tabela 14 - Frequência com que os entrevistados encontram os calçados que procuram em Morretes

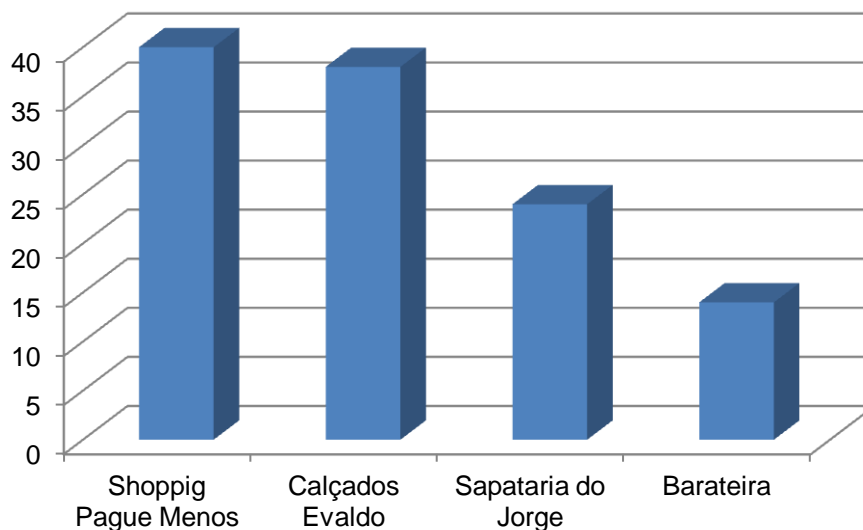
Frequência	Quantidade	%
Nunca	04	08
Raramente	20	40
Às vezes	13	26
Quase sempre	11	22
Sempre	02	04
Total	50	100

Fonte: Confeção do autor

5.7.10 Local onde os entrevistados compram dos calçados em Morretes

Outro fator também importante diagnosticado foi que dos entrevistados que compram seus calçados na própria cidade, 40 % compram no Shopping Pague Menos, 38% compram na loja Calçados Ewaldo, 24% dos entrevistados compram na Loja do George e apenas 14% compram na loja Barateira. Neste sentido podemos observar que nossos concorrentes diretos serão: as lojas Shopping Pague Menos, Calçados Ewaldo seguidos da Loja do George e Barateira. Conforme podemos observar o gráfico 07.

Gráfico 07 – Local onde os entrevistados compram os calçados em Morretes



Fonte: Confeção do autor

6. ANÁLISE DO MERCADO FORNECEDOR

Inicialmente as compras das mercadorias serão realizadas pelo site para atacadistas www.avacy.com.br.

6.1 Dados do Fornecedor: A Avacy é uma empresa especializada na distribuição de calçados. Que está há 26 anos no mercado, possui sua sede localizada na Rua Gomes Cardim, 235/241, no Brás, em São Paulo. Onde comercializa calçados das melhores marcas e fabricantes, com preços competitivos.

6.2 Políticas de Privacidade: A Avacy Distribuidora tem um compromisso com nosso cliente, quanto à segurança e privacidade de seus dados com sigilo completo de todas as informações. Não obstante, o usuário deve estar ciente de que as medidas de segurança relativas à internet não são integralmente infalíveis.

6.3 Entregas: As entregas são feitas em todo Brasil via correios ou pelas transportadoras. Também é possível verificar o prazo de entrega para sua região para cada modalidade de entrega.

6.4 Frete: O frete é por conta do cliente e pode ser simulado diretamente pelo site em cada produto, no carrinho de compras ou na finalização do pedido.

6.5 Troca dos Produtos: A empresa oferece a troca de mercadoria apenas nos casos de defeitos de fabricação, informados em até 30 dias corridos após a autorização de pagamento de sua compra. No caso de não haver mais em estoque a mercadoria para realizar a troca, a empresa fará o reembolso do valor do(s) produto(s) via depósito bancário, ou se o cliente desejar ficará como crédito em uma nova compra.

7. ANÁLISE SWOT

7.1 AMBIENTE INTERNO

No ambiente interno o empreendedor pode diagnosticar os seus principais pontos negativos ou positivos e controlá-los a fim de obter um melhor desempenho nos resultados. Logo torna-se extremamente importante mapear essas variáveis para que se possa fortalecer os pontos fortes e prevenir-se contra os pontos fracos. Diante da análise interna da loja Bella Calçados, diagnostica-se as seguintes forças e fraquezas:

7.1.1 Forças

a) Localização Estratégica em relação aos demais concorrentes: A loja estará situada em um local estratégico em relação aos seus concorrentes, na Rua XV de Novembro, no centro da cidade de Morretes, local onde há um maior fluxo de pessoas durante o dia, de fácil acesso, possui estacionamento em ambos os lados da rua, próximo à todo comercio (farmácias, mercados, bancos, escolas, etc).

b) Custo dos produtos acessível a todos os públicos: A loja oferecerá diversidade nos produtos e os preços serão acessíveis às classes sociais C e D. A forma de pagamento será facilitada através do parcelamento em cartões de crédito.

c) Variedade nos produtos oferecidos: A loja Bella Calçados oferecerá uma maior variabilidade nos produtos em relação aos demais concorrentes, com cores e modelos de calçados diversificados e investirá nas novas tendências da moda.

d) Garantia dos produtos: A loja oferecerá a suas clientes uma garantia do produto durante 15 dias, essa garantia poderá ser acionada caso haja algum defeito de fabricação do produto. E se constatado o defeito será realizado a troca do mesmo, para outro produto semelhante ou de mesmo valor.

e) Possui uma boa estrutura física: A loja terá uma ótima estrutura física em relação aos concorrentes. A loja será bem iluminada, com um som ambiente, com layout moderno, fachada atrativa, ambiente arejado, calçados bem expostos e de fácil alcance das clientes e possuirá uma área para as clientes tomarem café ou chá.

f) Atendimento diferenciado: A loja contará com o treinamento dos funcionários a fim de oferecer um atendimento diferenciado aos nossos clientes, em relação aos nossos concorrentes, fazendo com que os mesmos se sintam em casa.

g) Investem nas estratégias de marketing: “Bella calçados” investirá pesadamente no marketing dentro da cidade de Morretes através de propagandas de áudio e através da propaganda visual através de Outdoors. Mas principalmente nas redes sociais através do *Facebook* e *WathsApp*, irá divulgar semanalmente as promoções e novidades da loja, com o intuito de ter uma maior divulgação dos produtos oferecidos e um relacionamento direto com as nossas clientes.

7.1.2 Fraquezas

a) Empresa nova no mercado calçadista e na cidade de Morretes: Como a empresa está se instalando agora na cidade, terá inúmeras dificuldades até se adaptar ao público-alvo e conhecer suas demandas, também encontrará dificuldades até se estabelecer financeiramente e fidelizar os clientes que estão acostumados a comprar em lojas mais antigas da cidade, como a loja “Calçados Ewaldo”.

b) Poucos Fornecedores causando grande dependência: Inicialmente a loja possuirá poucos fornecedores, limitando-a e causando grande dependência destes no início das atividades.

c) Capacidade de atendimento limitada: A loja possuirá baixa capacidade de atendimento em relação aos demais concorrentes. Mas acredita-se que tal fator só influenciará em datas comemorativas como vésperas do Natal, em que há maior fluxo de clientes.

7.2 AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo é o espaço que não pode ser controlado pelo empreendedor, onde o mesmo não é capaz de exercer influência, podendo, no entanto, ser atingido pelos seus efeitos. Essas ameaças ou oportunidades predominantes no ambiente externo podem estar diretamente ligadas a fatores políticos, econômicos ou socioculturais. No entanto, a empresa pode usufruir de algumas oportunidades, ou ainda proteger-se de eventuais ameaças, uma vez previamente identificadas.

Com base na análise de mercado e concorrência no mercado de calçados, identificam-se as seguintes oportunidades e ameaças:

7.2.1 Oportunidades

a) Mudança Cultural: Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), nos últimos dez anos as lojas de calçados tiveram uma grande expansão nos maiores centros urbanos do país. Esse crescimento deve-se à melhora da qualidade dos calçados comercializados no país e também por uma mudança cultural, em que uma boa parte da sociedade passou a preferir a compra de novos calçados ao invés de consertá-los.

b) Expansão do Mercado de Calçados: Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), a indústria

nacional de calçados produz, anualmente, 894 milhões de pares de calçados, fatura R\$ 12,3 bilhões e gera 348,7 mil empregos. Nas transações com o comércio exterior, o setor exporta 143 milhões de pares (ou R\$ 1,5 bilhão) e importa 28,7 milhões de pares (ou R\$ 304,6 milhões). O varejo brasileiro consome 779,6 milhões de pares.

c) Tributação diferenciada pelo Simples: Há uma grande vantagem em optar pelo Simples Nacional reduzindo desta forma os custos com tributação da empresa Bella Calçados.

7.2.2 Ameaças

a) Crise Econômica vigente no país: Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2015 o volume de vendas do comércio varejista brasileiro registrou queda de 4,3%, sendo considerado pior desempenho do setor dentro da série histórica do levantamento, iniciada em 2001. O segmento de tecidos, vestuário e calçados, com recuo de 8,7% no volume de vendas para o acumulado janeiro-dezembro de 2015, foi responsável pela terceira contribuição negativa no fechamento de 2015. Isso indica que com a crise econômica as pessoas tem comprado menos. O que pode ser considerado uma ameaça ao comércio calçadista.

b) Concorrentes há mais tempo no mercado: A presença de fortes concorrentes que estão há mais tempo na cidade de Morretes, como a loja “Calçados Ewaldo” e “Loja do George” indica uma grande ameaça a Loja Bella Calçados, pois já fidelizaram muitos clientes e a grande maioria possuem ficha de crédito e fazem suas compras com frequência nesses locais.

c) Concorrentes Investem no Layout da Loja: Através do estudo percebe-se que o principal concorrente “Calçados Ewaldo” tem investido pesadamente no arranjo físico da loja, ampliou sua capacidade de atendimento, está investindo na fachada da Loja, colocou novos piso, novas prateleiras e novas vitrines. Tal investimento pode atrair o público alvo da Bella Caçados e pode representar uma grande ameaça para a Loja.

7.3 MATRIZ SWOT

ANÁLISE SWOT		
F O R Ç A S	<p>Diversidade nos produtos oferecidos.</p> <p>Investimento no marketing de vendas (programas de fidelização).</p> <p>Preço dos produtos acessíveis.</p> <p>Estrutura física moderna e aconchegante</p> <p>Marketing direcionado à mulher</p> <p>Afinidade das empreendedoras com a parte contábil, controle de custos e de vendas do gerenciamento de uma pequena empresa.</p> <p>Localização estratégica.</p> <p>Atendimento diferenciado.</p>	O P O R T U N I D A D E S
F R A Q U E Z A S	<p>Alto custo adicional do frete na compra dos produtos de fornecedores.</p> <p>Poucos fornecedores causando grande dependência.</p> <p>Baixa capacidade de atendimento em relação aos concorrentes.</p> <p>Marca ainda não conhecida no mercado</p> <p>Concorrente há mais tempo no mercado</p>	A M E A Ç A S

8. PLANO DE MARKETING E VENDAS

Concluídas a análise de mercado e estudo dos concorrentes, assim como a

análise *SWOT*, estas serão utilizadas como subsídio para a elaboração do plano de marketing e vendas da loja Bella Calçados.

8.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A segmentação de mercado envolve identificar e agregar os compradores potenciais em grupos que possuem necessidades ou desejos em comum. Segmentação de mercado é, portanto, uma forma de compor uma coleção relativamente homogênea de compradores em potencial. Segmentação Geodemográfica:

- São do sexo feminino.
- Possuem faixa etária de idade entre 15 e 49 anos.
- Pertencem às classes C e D.
- Residem na cidade de Morretes - PR. Esta definição é embasada nos dados apresentados no gráfico 02 (p. 41), demonstra que o número de consumidores dessas correspondem a 51% do total de mulheres residentes na cidade de Morretes.

8.2 COMPOSTOS DO MARKETING

8.2.1 Produto

O mix de produtos será composto por uma variedade de calçados femininos como sandálias de salto fino e grosso, rasteira, anabellas, sapatilhas, mocassins, scarpins, rasteirinhas, chinelos, botas de cano curto e longo, sapatos e tênis. Os calçados serão oferecidos dos tamanhos 34 ao 39 e em diversas cores. As marcas oferecidas serão Moleca, Vizzano, Bottero, Beira Rio, Via Marte, Piccadilly e ConfortFlex. Haverá um prazo de garantia para os calçados vendidos de 15 dias, havendo qualquer defeito de fabricação a cliente poderá solicitar a troca do mesmo. Além disso, serão ofertados acessórios para a customização como bolsas grandes, carteiras, cintos e meias. A seguir serão apresentados alguns modelos dos produtos oferecidos.

Figura 08 – Produtos que serão comercializados pela loja.



Fonte: Google Imagens

Figura 09 – Produtos que serão comercializados pela loja.



Fonte: Google Imagens

8.2.2 Preço

O preço usado pela Loja Bella calçados tomará como base o preço de referencia adotado pela concorrência.

8.2.3 Promoção

A promoção é a maneira como uma empresa age para fazer seus produtos chegarem ao consumidor. Serão utilizadas, basicamente, três estratégias de propaganda, todas focando em um baixo custo e otimização dos recursos disponíveis, são elas:

- a) Redes Sociais: Será criada uma fanpage no *Facebook* onde serão publicadas as promoções, as novas coleções conforme for chegando novos produtos na loja. Será utilizado um *Whatsapp* da loja para utilizarmos como canal de comunicação, onde enviaremos individualmente para cada uma de nossas clientes as promoções e as novas coleções de acordo com o gosto de cada uma delas.
- b) Divulgação de Áudio: Também utilizaremos a contratação da divulgação de áudio para divulgar as promoções e novidades da loja, que passará em todos os bairros da cidade uma vez ao mês.
- c) Outdoor: Será feito um outdoor com o nome da loja e telefones que será exposto na entrada da cidade, o mesmo será colocado apenas no mês da abertura da loja, depois será retirado.

Como os produtos serão direcionados ao público feminino, faz-se necessário a adoção de ações de promoção de vendas voltadas com o intuito de atingir o mesmo. São elas:

- a) Campanhas de vendas sazonais: Nos meses de menor movimento. Serão realizadas campanhas com o intuito de promover o acréscimo no número das vendas. Por exemplo, a cada R\$100,00 em compras os clientes terão direito a estourar um balão e ganhar prêmios ou descontos de 5%, e 10% nas próximas compras.
- b) Sorteios Sazonais: A fim de valorizar ainda mais a mulher serão realizados sorteios nas principais datas comemorativas relacionadas à mulher são elas: dia da mulher, dia das mães, dia dos namorados e dia do natal.

8.2.4 Estratégias de Fidelização:

a) Cadastro para fidelização: Será realizado o cadastro de todas as clientes, com número de telefone (whatsapp), preferências de calçados e numeração. Para que possamos entrar em contato com cada uma delas quando chegar produtos que as interessam e este cadastro também será utilizado para realizar o pós venda. Entraremos em contato para saber se as nossas clientes gostaram do produto e se estão satisfeitas com a compra.

8.2.5 Comercialização:

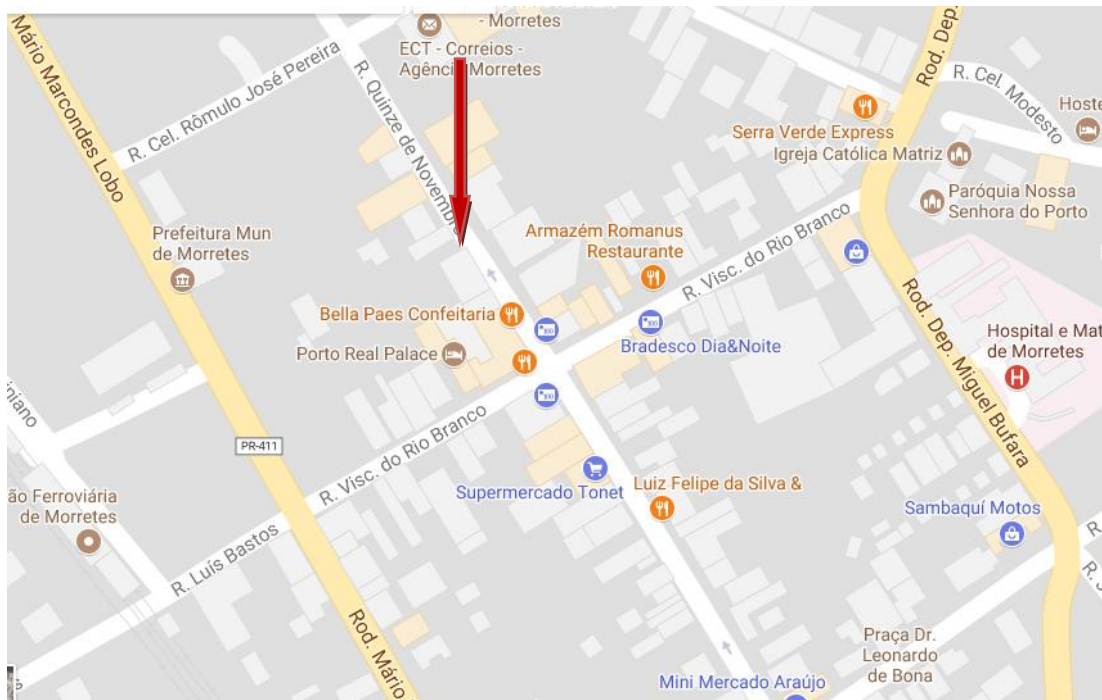
Os calçados e acessórios serão comercializados somente na loja física. As funcionárias não serão simples atendentes, mas, por meio de treinamentos, terão o papel de legítimas vendedoras, isto é sempre oferecendo e destacando a qualidade dos calçados ofertados e oferecendo um tratamento diferenciado para as clientes.

A empresa também oferecerá algumas facilidades de pagamento, como parcelamentos, cartões de crédito e de débito.

8.2.6 Praça

A loja "Bella Calçados" estará situada no prolongamento da Rua XV de Novembro, nº 342, Centro da cidade de Morretes - PR. O local foi escolhido devido ao grande fluxo de pessoas, que transitam na cidade durante todos o dia e principalmente aos finais de semana com a visitação dos turistas, é um local de grande visibilidade, e fácil acesso próximo à mercados, farmácias, escolas e bancos. A figura 10 mostra a localização da loja. E a figura 11 a fachada do imóvel onde situará a loja.

Figura 10 – Localização da loja Bella Calçados



Fonte: Google Maps

Figura 11 – Imóvel onde será a loja Bella Calçados



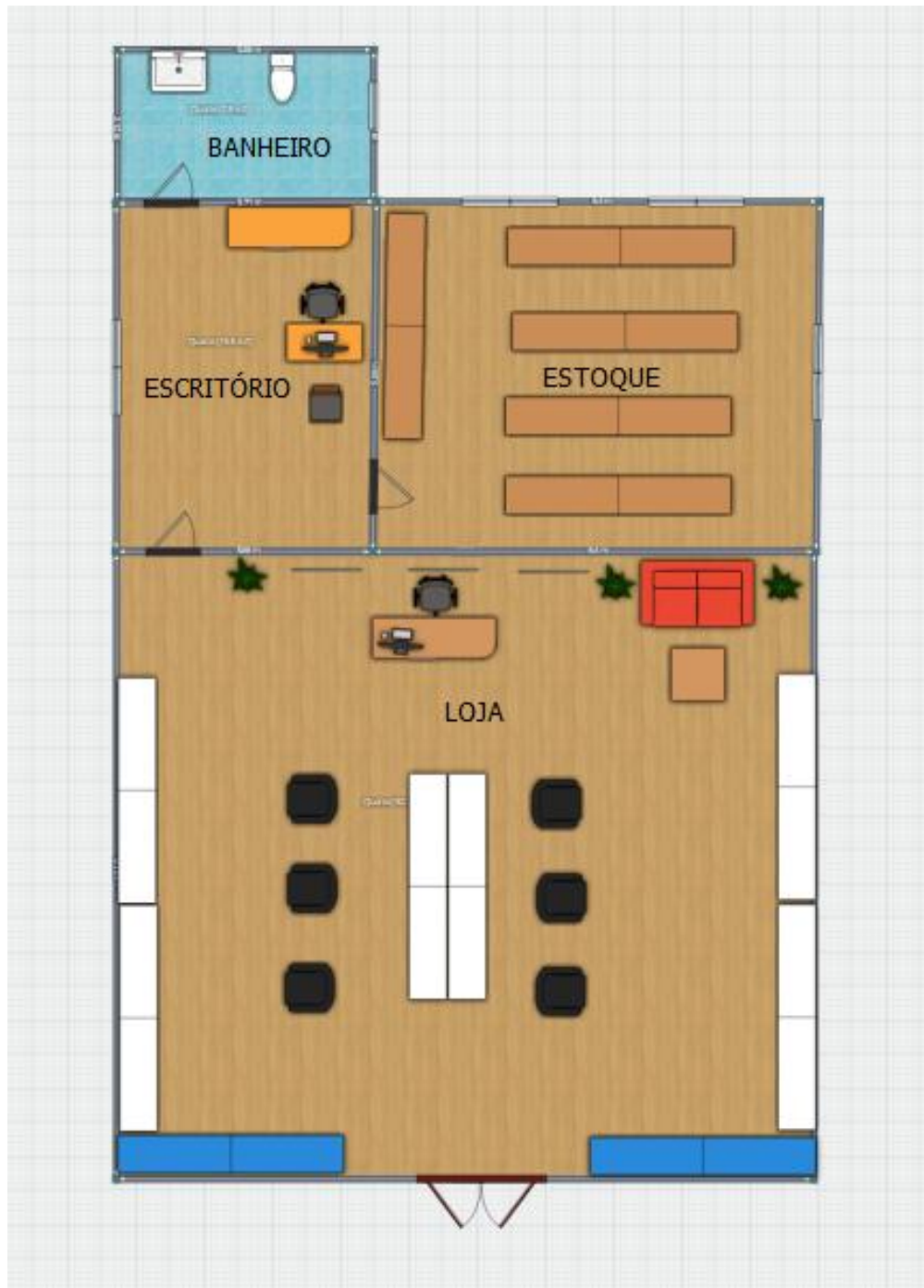
Fonte: Confecção do autor

8.2.7 Layout

A infraestrutura no interior da loja será moderna e aconchegante, proporcionará para as clientes conforto e satisfação na hora de realizar as compras. O Layout da loja será personalizado baseado nos elementos visual *merchandising* Com o objetivo de atrair nossas clientes e aproximar as clientes dos nossos produtos. Para que isso se torne possível, a loja Bella Calçados irá investir na caracterização da loja (com quadros de sapatos e produtos oferecidos pela loja que despertem o desejo de compra em nossas clientes), investirá também na adequação do ambiente interno (com a melhor exposição dos produtos em armários, som ambiente, iluminação eficaz) e no ambiente externo (com vitrines atrativas, que impulsionem as clientes a entrarem na loja). Nas figuras 09 e 10 apresentam o modelo de Layout a ser utilizado pela Loja Bella Calçados.

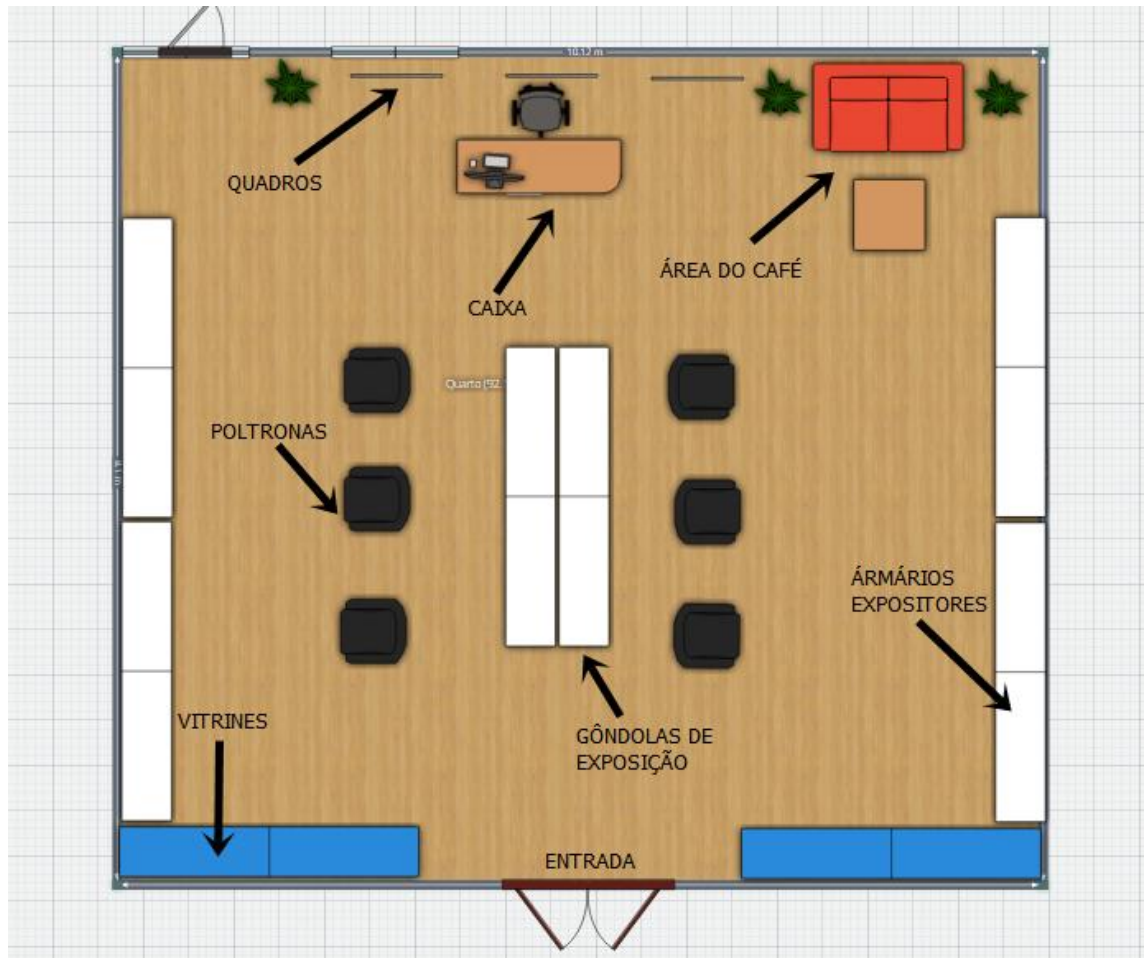
A loja "Bella Calçados" irá operar numa área total de 81 m² (6 x 13,5 metros), sendo 60m² de loja, 4m² de escritório, 3m² banheiro e 14m² (3 x 4,66) para o estoque. A fachada da loja terá duas vitrines com a finalidade de uma boa visualização dos clientes de fora para dentro da loja e onde ficarão expostas as novas coleções de calçados. A parte interna possuirá armários de exposição nas paredes laterais, abaixo dos armários serão colocados 40 cm de espelhos, onde as clientes poderão visualizar os calçados que quiserem experimentar e duas gôndolas que ficarão alinhados no centro da loja, possuirá também seis assentos para as clientes experimentarem os calçados. No final da loja ficará o balcão do caixa e ao lado esquerdo terá uma porta com acesso ao escritório, ao banheiro dos funcionários e ao estoque. Ao lado direito do caixa terá um espaço aconchegante com um sofá onde os clientes poderão tomar um café, água ou chá como preferirem. A estrutura do empreendimento é sofisticada e foi projetada para ter um espaço aconchegante, com uma boa iluminação e ao mesmo tempo grande capacidade de exposição. As figuras 12 e 13 retratam como será o ambiente no interior da loja Bella Calçados.

Figura 12 – Layout da Loja



Fonte: Confeção do autor

Figura 13 – Detalhes do arranjo físico



Fonte: Confeccção do autor

9. PLANO OPERACIONAL

A seguir serão apresentados os procedimentos necessários à obtenção dos resultados do negócio. Tal orientação se faz importante para evitar uma série de problemas de coordenação, incoerências no funcionamento da empresa, evita custos desnecessários e contribui para um melhor desempenho da empresa.

9.1 Estrutura Organizacional

Todas as decisões importantes da empresa, que estiverem relacionadas a investimentos, contratação ou demissão de funcionários serão discutidas entre os sócios, assim o melhor caminho será escolhido. A sócia 01 (Julimara) terá as seguintes atribuições:

- a) Monitoramento do mercado de calçados e busca por novas tendências da moda e prospecção de novos fornecedores.

- b) Controle do estoque, compra de novas mercadorias, pagamento de contas e fornecedores etc.
- c) Atendimento aos clientes e venda dos produtos.
- d) Prospecção de novos clientes.
- e) Atendimento do caixa

A sócia 02 (Jéssica)

- a) Controle Interno - Criação de campanhas de vendas, promoções e programas de fidelização dos clientes.
- b) Monitoramento do negócio nas redes sociais (facebook e whatsapp), divulgação de produtos novos, promoções, etc.
- c) Atendimento aos clientes e venda dos produtos.
- d) Organização da loja – arranjo das vitrines.
- e) Atendimento do caixa.

A loja Bella Calçados é uma microempresa que possuirá uma funcionária (vendedora), o qual será treinada de acordo com a sua função a ser exercida. E terá como atribuições:

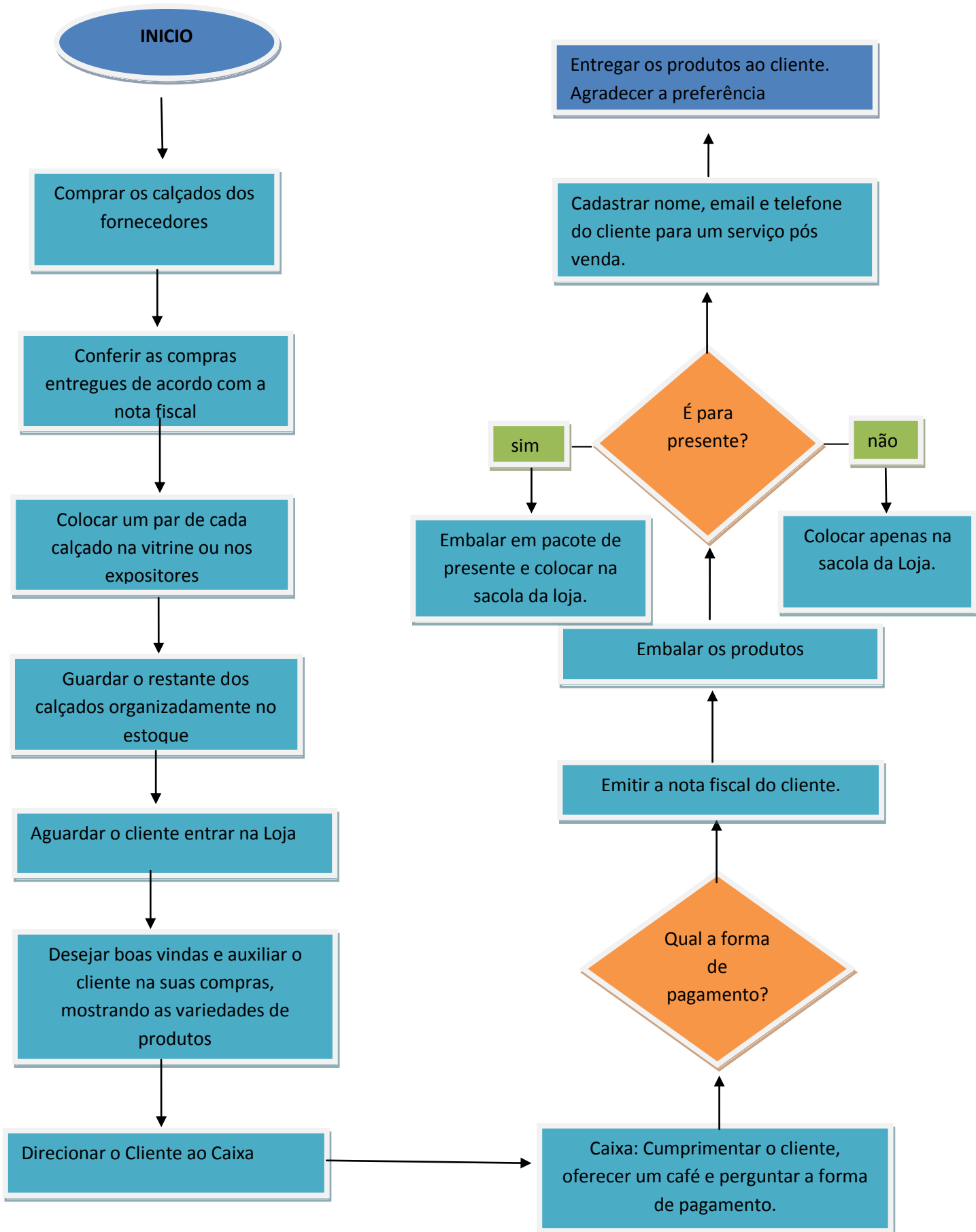
- a) Prestar o melhor atendimento para as clientes.
- b) Manter o ambiente limpo e organizado.
- c) Reposição de mercadorias.

Além disso, a empresa contará com assessoria contábil de empresas terceirizadas, atuando sempre dentro da legalidade. Quinzenalmente será contratada uma diarista para realizar a limpeza geral da loja.

9.3 Logística

Todas as vendas serão realizadas na loja física. Futuramente, conforme houver a expansão da loja e surgir uma demanda poderá ser criada uma loja virtual onde poderão ser realizadas as vendas *online*.

9.4 Fluxograma



10. PLANO FINANCEIRO

10.1 INVESTIMENTOS INICIAIS

Os investimentos iniciais são compostos pelas despesas pré-operacionais, pelos investimentos fixos e pelos recursos necessários para colocar a loja Bella Calçados em funcionamento, até que a mesma gere receitas. Neste sentido estima-se que será necessário um investimento inicial no valor de R\$72.403,15 (setenta e dois mil quatrocentos e três reais e quinze centavos).

Quadro 01 – Investimento Inicial

Investimento Inicial	
Descrição	Valor (R\$)
a. Despesas pré-operacionais	11.600,00
b. Investimento fixo	21.371,30
c. Capital de giro	
c.1 Estoque de mercadorias	27.155,71
c.2 Custo fixo	8.276,14
c.3 Reserva de capital	4.000,00
Total	72.403,15

Fonte: Confecção do autor

A seguir serão apresentados subdivididos os custos inerentes ao investimento inicial:

a) Despesas pré- operacionais

O quadro 02 apresenta as despesas pré-operacionais para a abertura e funcionamento da loja Bella Calçados. Dentre os quais se destacam a reforma do ambiente, custos com a fachada da loja, divulgação e registro da empresa.

Quadro 02 – Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais	
Reforma do Ambiente Interno	R\$ 6.000,00
Fachada da Loja	R\$ 4.000,00
Divulgação	R\$ 500,00
Registro da Empresa	R\$ 1.100,00
Total	R\$ 11.600,00

Fonte: Confecção do autor

b) Investimentos fixos

O quadro 03 demonstra os totais de gastos referentes a implantação da loja, desde móveis e utensílios, máquinas e equipamentos de informática, somando um total de R\$21.371,30 (vinte e um mil trezentos e setenta e um reais e trinta centavos), sendo que R\$12.689,80 (doze mil seiscentos e oitenta e nove reais e oitenta centavos) refere-se aos gastos com moveis e utensílios e R\$8.681,50 (oito mil seiscentos e oitenta e um reais e cinquenta centavos) a máquinas e equipamentos eletrônicos.

Quadro 03 – Investimentos fixos

Investimentos Fixos			
Móveis e Utensílios			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Balcão do Caixa	1,00	1.100,00	1.100,00
Cadeira para Caixa	1,00	139,00	139,00
Cadeira para o Escritório	1,00	149,90	149,90
Cadeira para o Escritório	2,00	79,90	159,80
Mesa para o Escritório	1,00	279,00	279,00
Bancos de Experimentação	4,00	179,00	716,00
Gôndolas de Exposição	4,00	600,00	2.400,00
Armários expositores	2,00	2.500,00	5.000,00
Espelho	2,00	600,00	1.200,00
Mesa para o café	1,00	352,00	352,00
Poltronas	2,00	179,00	358,00
Garrafa Térmica	2,00	49,90	99,80
Bebedouro	1,00	250,00	250,00
Porta Copo	2,00	29,90	59,80
Lixeira Porta Copo	2,00	15,00	30,00
Tapete personalizado	1,00	200,00	200,00
Lixeira	1,00	76,90	76,90
Lixeira	4,00	29,90	119,60
Sub Total			12.689,80
Máquinas e Equipamentos			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Computador	1,00	2.599,00	2.599,00
Computador	1,00	1.159,00	1.159,00
Impressora	1,00	599,00	599,00
Impressora de Cupom Fiscal	1,00	1.300,00	1.300,00
Software	1,00	300,00	300,00
Telefone	1,00	149,00	149,00
Roteador	1,00	79,90	79,90
Ar condicionado	1,00	1.098,00	1.098,00

Ventilador	4,00	169,90	679,60
Home Theater	1,00	369,00	369,00
Forno Microondas	1,00	349,00	349,00
Sub Total			8.681,50
Total de Investimentos Fixos			21.371,30

Fonte: Confecção do autor

c) Capital de giro

O capital de giro para o primeiro mês de funcionamento da loja Bella Calçados é de R\$39.427,35 (trinta e nove mil quatrocentos e vinte e sete reais e trinta e cinco centavos), a seguir apresenta-se o mesmo subdividido:

c.1) Estoque de mercadorias

O estoque Inicial será composto por um total de R\$27.155,71 (vinte e sete mil cento e cinquenta e cinco reais e setenta e um centavos) em calçados e acessórios. Sendo que R\$25.323,46 (vinte e cinco mil trezentos e vinte e três reais e quarenta e seis centavos) corresponde ao valor de calçados em estoque e R\$1.832,25 (mil oitocentos e trinta e dois reais e vinte e cinco centavos) corresponde ao estoque de acessórios. Conforme se apresenta no quadro 04.

Quadro 04 – Estoque Inicial

Estoque inicial de calçados			
Produto	Preço Unitário	Quantidade	Total (R\$)
Sapatilha	26,83	120,00	3.219,60
Rasteirinhas	22,35	50,00	1.117,50
Chinelo	13,50	100,00	1.350,00
Mocassim	29,82	50,00	1.491,00
Sandálias	104,60	35,00	3.661,00
Anabella	48,70	35,00	1.704,50
Scarpins	35,41	26,00	920,66
Bota Cano Curto	65,52	40,00	2.620,80
Bota Montaria	118,97	40,00	4.758,80
Tênis	111,99	40,00	4.479,60
Sub Total	577,69	536,00	25.323,46
Estoque de acessórios			
Produto	Preço Unitário	Quantidade	Total (R\$)

Bolsas	35,90	15,00	538,50
Carteiras	15,99	25,00	399,75
Cinto	9,90	30,00	297,00
Meias	9,95	60,00	597,00
Sub Total		130,00	1.832,25
Total do Estoque Inicial			27.155,71

Fonte: Confecção do autor.

c.2) Custos fixos

O quadro 05 apresenta os custos fixos mensal da loja Bella Calçados que será no valor total de R\$8.276,14 (oito mil duzentos e setenta e seis reais e quatorze centavos). Na mesma projeção o custo fixo anual da loja seria no valor de R\$99.313,68 (noventa e nove mil trezentos e treze reais e sessenta e oito centavos).

Quadro 05 – Custos fixos

Custos Fixos		
Descrição	Valor Mensal R\$	Valor Anual (R\$)
Aluguel	2.000,00	24.000,00
Energia Elétrica	250,00	3.000,00
Internet	100,00	1.200,00
Água	87,00	1.044,00
Escritório Contábil	200,00	2.400,00
Publicidade	100,00	1.200,00
Funcionários	1.535,34	18.424,08
Pró - Labore	3.249,90	38.998,80
Diarista	200,00	2.400,00
Embalagem	100,00	1.200,00
Mensalidade da Máquina de Cartão	50,00	600,00
Material de Expediente	50,00	600,00
Material de Consumo	100,00	1.200,00
Tarifa Conta Bancária	33,00	396,00
Depreciação	220,90	2.650,75
Total	8.276,14	99.313,68

Fonte: Confecção do autor.

c.2.1) Despesas Administrativas

A seguir serão apresentadas as despesas administrativas da loja Bella Calçados.

Quadro 06 – Despesas Administrativas

Despesas Administrativas		
Descrição	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Funcionários	1.535,34	18.424,08
Pró - labore	3.249,90	38.998,80
Diarista	200,00	2.400,00
Honorário pago ao contador	200,00	2.400,00
Total	5.185,24	62.222,88

Fonte: Confecção do autor.

c.2.1.1) Custos com mão de obra

O quadro 07 apresenta as estimativas com custo de pessoal e encargos salariais, que compõe os custos fixos mensais. Será contratado um funcionário (vendedor) que receberá um salário inicial de R\$1.190,20 (mil cento e noventa reais e vinte centavos), gerando assim um valor para empresa de R\$1.421, 62 (mil quatrocentos e vinte e um reais e sessenta e dois centavos), que é composto por 8,33% (oito vírgula trinta e três por cento) de 13º Salário e 8,33% (oito vírgula oitenta e três por cento) de Férias e 2,78% (dois virgula setenta e oito por cento) referente a 1/3 sobre férias. Referente aos encargos soma-se também 7% (sete por cento) em previsões e 8% (oito por cento) em FGTS, que somado chega ao total do custo salarial e encargos de R\$1.535,34 (mil quinhentos e trinta e cinco reais e trinta e quatro centavos).

Além do funcionário vendedor será contratada também uma diarista quinzenalmente que será responsável pela limpeza gerando um custo de R\$200,00 (duzentos reais por mês). No geral Bella Calçados terá um custo mensal de mão de obra pessoal no valor de R\$1.735,34 (mil setecentos e trinta e cinco reais e trinta e quatro centavos). Por se tratar de empresa optante pelo Simples Nacional não foi calculado valor referente à previdência social.

Serão também pagos honorários no valor de R\$200,00 (duzentos reais) ao contador pelos serviços prestados a empresa.

Quadro 07 – Mão de obra com encargos

Gastos com mão de obra		
Funcionário: Vendedor	%	Valor R\$
Salário Bruto		1.190,20
13º Salário	8,33%	99,18
Férias	8,33%	99,18
1/3 de Férias	2,78%	33,06
Sub Total		1.421,62
FGTS	8%	113,72
Total		1.535,34
Diarista: Auxiliar de Limpeza		
		Valor R\$
Diária (quinzenal)		200,00
Total		200,00
Honorário Contador		
		Valor R\$
Mensal		200,00
Total		200,00
Total de gastos com mão de obra		1.935,34

c. 2.1.2) Pró- Labore

O quadro 08 apresenta as despesas oriundas ao pagamento do pró-labore dos sócios gerentes, observa-se que a empresa terá um custo mensal no valor de R\$3.249,90 (três mil duzentos e quarenta e nove reais e noventa centavos).

Quadro 08 - Pró- labore

Pró - Labore		
Sócio 01	%	Valor R\$
Pró - Labore		1.500,00
13º Salário	8,33%	124,95
Férias		
1/3 de Férias		
Sub Total		1.624,95
Sócio 02	%	Valor R\$
Pró - Labore		1.500,00
13º Salário	8,33%	124,95
Férias		
1/3 de Férias		
Total		1.624,95
Gasto Total com Pró- labore		3.249,90

Fonte: Confecção do autor.

c.2.2) Despesas de Marketing

A empresa terá um custo mensal com divulgação no valor de R\$100,00 (cem reais) que será direcionado para a realização de propagandas de áudio pela cidade, conforme se observa no quadro 09.

Quadro 09 – Despesas com Marketing

Despesas de Marketing		
Descrição	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Divulgação de Áudio	100,00	1.200,00
Total	100,00	1.200,00

Fonte: Confeção do autor.

C.2.3) Depreciação Acumulada

O quadro 10 apresenta as despesas com depreciação dos móveis, utensílio e máquinas e equipamentos de informática. Observa-se que a empresa terá despesa com depreciação no valor de R\$220,90 (duzentos e vinte reais e noventa centavos) mensal e um acúmulo de R\$2.650,75 (dois mil seiscentos e cinquenta reais e setenta e cinco centavos) de despesa no ano.

Quadro 10 – Depreciação

Depreciação de Móveis e Utensílios						
Bem	Valor Unitário R\$	Valor Residual R\$	Valor a ser depreciado R\$	Taxa de Deprec. %	Deprec. Anual R\$	Deprec. Mensal R\$
Balcão do Caixa	1.100,00	110,00	990,00	10,00	99,00	8,25
Cadeira para Caixa	139,00	13,90	125,10	10,00	12,51	1,04
Cadeira para o Escritório	149,90	14,99	134,91	10,00	13,49	1,12
Cadeira para o Escritório	159,80	15,98	143,82	10,00	14,38	1,20
Mesa para o Escritório	279,00	27,90	251,10	10,00	25,11	2,09
Bancos	716,00	71,60	644,40	10,00	64,44	5,37
Gôndolas de Exposição	2.400,00	240,00	2.160,00	10,00	216,00	18,00
Armários expositores	5.000,00	500,00	4.500,00	10,00	450,00	37,50
Espelho	600,00	60,00	540,00	10,00	54,00	4,50
Mesa para o café	352,00	35,20	316,80	10,00	31,68	2,64
Poltronas	358,00	35,80	322,20	10,00	32,22	2,69
Garrafa Térmica	99,80	9,98	89,82	10,00	8,98	0,75
Bebedouro	250,00	25,00	225,00	10,00	22,50	1,88
Porta Copo	59,80	5,98	53,82	10,00	5,38	0,45
Lixeira Porta Copo	30,00	3,00	27,00	10,00	2,70	0,23
Tapete personalizado	200,00	20,00	180,00	10,00	18,00	1,50

Lixeira	76,90	7,69	69,21	10,00	6,92	0,58
Lixeira	119,60	11,96	107,64	10,00	10,76	0,90
Sub Total	12.089,80	1.208,98	10.880,82		1.088,08	90,67
Depreciação de Máquinas e Equipamentos						
Bem	Valor Unitário R\$	Valor Residual R\$	Valor a ser depreciado R\$	Taxa de Deprec. %	Depreciação Anual R\$	Depreciação Mensal R\$
Computador Caixa	2.599,00	259,90	2.339,10	20,00	467,82	38,99
Computador Escritório	1.159,00	115,90	1.043,10	20,00	208,62	17,39
Impressora	599,00	59,90	539,10	20,00	107,82	8,99
Impressora de Cupom Fiscal	1.300,00	130,00	1.170,00	20,00	234,00	19,50
Software	300,00	30,00	270,00	20,00	54,00	4,50
Telefone	149,00	14,90	134,10	20,00	26,82	2,24
Roteador	79,90	7,99	71,91	20,00	14,38	1,20
Ar condicionado	1.098,00	109,80	988,20	20,00	197,64	16,47
Ventilador	679,60	67,96	611,64	20,00	122,33	10,19
Home Theater	369,00	36,90	332,10	20,00	66,42	5,54
Forno Microondas	349,00	34,90	314,10	20,00	62,82	5,24
Sub total	8.681,50	868,15	7.813,35		1.562,67	130,22
Total de despesas com depreciação					2.650,75	220,90

Fonte: Confecção do autor.

c.2.4) Impostos e Contribuições

Com base na tabela de tributação do Simples Nacional é que foi calculado o imposto sobre as vendas dos produtos conforme se apresenta no quadro 11.

Quadro 11 – Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

IMPOSTOS - COMÉRCIO							
Receita Bruta	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS PASEP	CPP	ICMS
Até 180.000	4,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	2,75	1,25
De 180.001 até 360.000	5,47%	0,00	0,86	0,00	0,00	2,75	1,86
De 360.001 até 540.000	6,84%	2,27	0,31	0,95	0,23	2,75	2,33

Fonte: Receita Federal

Quadro 12 – Despesas com tributação para o 1º ano

Bella Calçados - Impostos e Contribuição - Ano 01			
Descrição	Alíquota %	Mensal R\$	Anual (R\$)
Receita Bruta		14.508,88	174.106,56
Impostos			
COFINS			
CPP	2,75%	398,99	4.787,93
ICMS	1,25%	181,36	2.176,33
Total dos Impostos	4,00%	580,36	6.964,26

Fonte: Confeção do autor

Quadro 13 – Despesas com tributação para o 2º ano

Bella Calçados - Impostos e Contribuição - Ano 02			
Descrição	Alíquota %	Mensal R\$	Anual (R\$)
Receita Bruta		21.763,31	261.159,75
Impostos			
COFINS	0,86%	187,16	2.245,97
CPP	2,75%	598,49	7.181,89
ICMS	1,86%	404,80	4.857,57
Total dos Impostos	5,47%	1.190,45	14.285,44

Fonte: Confeção do autor

Quadro 14 – Despesas com tributação para o 3º ano

Bella Calçados - Impostos e Contribuição - Ano 03			
Descrição	Alíquota %	Mensal R\$	Anual (R\$)
Receita Bruta		29.017,75	348.213,00
Impostos			
COFINS	0,86%	249,55	2.994,63
CPP	2,75%	797,99	9.575,86
ICMS	1,86%	539,73	6.476,76
Total dos Impostos	5,47%	1.587,27	19.047,25

Fonte: Confeção do autor

Quadro 15 – Despesas com tributação para o 4º ano

Bella Calçados - Impostos e Contribuição - Ano 04			
Descrição	Alíquota %	Mensal R\$	Anual (R\$)
Receita Bruta		36.272,19	435.266,25
Impostos			
IRPJ	0,27%	97,93	1.175,22
CSLL	0,31%	112,44	1.349,33
PIS/PASEP	0,23%	83,43	1.001,11
COFINS	0,95%	344,59	4.135,03
CPP	2,75%	997,49	11.969,82
ICMS	2,33%	845,14	10.141,70
Total dos Impostos	6,84%	2.481,02	29.772,21

Fonte: Confeção do autor

Quadro 16 – Despesas com tributação para o 5º ano

Bella Calçados - Impostos e Contribuição - ANO 05			
Descrição	Alíquota %	Mensal R\$	Anual (R\$)
Receita Bruta		43.526,63	522.319,50
Impostos			
IRPJ	0,27%	117,52	1.410,26
CSLL	0,31%	134,93	1.619,19
PIS/PASEP	0,23%	100,11	1.201,33
COFINS	0,95%	413,50	4.962,04
CPP	2,75%	1.196,98	14.363,79
ICMS	2,33%	1.014,17	12.170,04
Total dos Impostos	6,84%	2.977,22	35.726,65

Fonte: Confeção do autor

C.3) Reserva de Capital

A empresa terá disponível no primeiro mês de atividade uma reserva de R\$4.000,00 (quatro mil reais) que servirá para garantir as despesas com custos fixos do primeiro mês de atividade.

10.2 PREVISÃO DE FATURAMENTO

A previsão de faturamento da loja Bella Calçados foi realizada de acordo com a análise do público alvo (mulheres de 15 a 49 anos) residentes na cidade de Morretes. Tomando-se como base que a população de mulheres residentes na cidade de Morretes com idade de 15 a 49 anos corresponde a 3.895 habitantes, e que cada uma delas tenha um gasto mínimo de R\$149,00 (cento e quarenta e nove reais) por ano com calçados, (dados conforme pesquisa de mercado realizada), é que se estima um faturamento de 100% das vendas mensal no valor de R\$48.362,92 (quarenta e oito mil trezentos e sessenta e dois reais e noventa e dois centavos) conforme está apresentado no quadro 17.

No entanto como a empresa é nova no mercado e ainda não fidelizou suas clientes, a previsão de vendas para o primeiro ano corresponde a 30% do faturamento esperado, o que corresponde a um faturamento mensal no valor de R\$14.508,88 (quatorze mil quinhentos e oito reais e oitenta e oito centavos). Estima-

se um aumento de 15% das vendas para o segundo ano e assim sucessivamente para os demais anos, atingindo no quinto ano 90% das vendas esperada, conforme se apresenta no quadro 18.

Quadro 17 – Estimativa de Receita Mensal

Estimativa Receita Mensal				
Gastos médio por compra (R\$) anual	População (Mulheres de 15 a 49 anos) em Morretes	% de Vendas	Estimativa de vendas anual R\$	Estimativa de vendas mensal R\$
149,00	3.895,00	100%	580.355,00	48.362,92
		30%	174.106,50	14.508,88

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 18 – Estimativa de Receita Anual

Estimativa de Receita Anual R\$				
ANO 01 (30%)	ANO 02 (45%)	ANO 03 (60%)	ANO 04 (75%)	ANO 05 (90%)
174.106,50	261.159,75	348.213,00	435.266,25	522.319,50

Fonte: Dados da pesquisa.

10.3 ESTIMATIVA DE VENDAS

A estimativa de vendas em unidades da loja Bella Calçados baseia-se nos dados apresentados na pesquisa de mercado realizada. Os quadros 19 e 20 apresentam a estimativa de venda mensal dos produtos. Há uma estimativa de vendas mensal no valor de R\$14.508,88 (quatorze mil quinhentos e oito reais e oitenta e oito centavos).

Quadro 19 – Estimativa de venda dos calçados

Estimativa Receita - Mensal					
Produto	Estoque Inicial	% de Vendas	Unidades	Preço de Venda	Valor do Estoque Total
Sapatilha	120,00	35,00	42,00	57,00	2.394,00
Rasteirinhas	50,00	40,00	20,00	47,00	940,00
Chinelo	100,00	20,00	20,00	26,99	539,80
Mocassim	50,00	44,00	22,00	69,99	1.539,78
Sandálias	35,00	22,87	8,00	145,00	1.160,65
Anabella	35,00	22,87	8,00	92,00	736,41
Scarpins	26,00	30,78	8,00	70,00	560,20
Bota Cano Curto	40,00	30,00	12,00	132,00	1.584,00
Bota Montaria	40,00	20,00	8,00	226,00	1.808,00
Tênis	40,00	20,00	8,00	212,00	1.696,00
sub total	536,00	285,52	156,00		12.958,84

Fonte: Confecção do autor.

Quadro 20 – Estimativa de venda dos acessórios

Estimativa de Vendas dos Acessórios - Mensal					
Produto	Estoque Inicial	% de Vendas	Unidades	Preço de Venda	Receita Total
Bolsas	15,00	66,66	10,00	72,00	719,93
Carteiras	25,00	56,00	14,00	32,00	448
Cinto	30,00	30,00	9,00	15,90	143,1
Meias	60,00	20,00	12,00	19,90	238,8
Sub total	130,00	172,66	45,00		1.549,84
Total					14.508,88

Fonte: Confecção do autor.

10.3.1 Custo das Mercadorias Vendidas

O quadro 21 apresenta o custo unitário das mercadorias vendidas pela loja Bella Calçados, verifica-se que a loja terá um custo mensal com mercadorias vendidas no valor de R\$7.434,86 (sete mil quatrocentos e trinta e quatro reais e oitenta e seis centavos).

Quadro 21 – Custo das Mercadorias

Custo Unitário dos Produtos Vendidos - Mensal				
Produto	Preço de compra unitário (R\$)	Custo do frete unitário (R\$)	Quantidade (unidade)	Custo da Mercadoria (R\$)
Sapatilha	23,92	2,91	42,00	1.126,86
Rasteirinhas	18,50	3,85	20,00	447,00
Chinelo	10,85	2,65	20,00	270,00
Mocassim	25,70	4,12	22,00	656,04
Meia Pata	98,00	6,60	8,00	836,80
Anabella	42,10	6,60	8,00	389,60
Scarpins	28,00	7,41	8,00	283,28
Bota Cano Curto	60,27	5,25	12,00	786,24
Bota Montaria	111,00	7,97	8,00	951,76
Tênis	105,25	6,74	8,00	895,92
Bolsas	35,90	0,00	10,00	359,00
Carteiras	15,99	0,00	14,00	223,86
Cinto	9,90	0,00	9,00	89,10
Meias	9,95	0,00	12,00	119,40
Custo Total dos Produtos Vendidos				7.434,86

10.3.2 Preço de Venda a partir do Markup Divisor

Para descobrir o preço das mercadorias vendidas utilizou-se o índice do Markup. Através da fórmula:

$$\text{MKD} = (\text{PV} - \text{CTV}) / 100$$

onde:

MKD = Markup Divisor

PV = Preço de Venda (100%)

CTV = Custo Total da Venda

Para se obter o valor do markup divisor tornou-se necessário somar os gastos com impostos, a porcentagem das despesas fixas mensais sobre a receita e a margem de lucro esperada. Logo obteve-se através da soma destes o markup divisor. Conforme apresenta-se no quadro 22.

Quadro 22 – Markup com margem de lucro

MARKUP com margem de lucro					
Produtos	Simples (%)	Despesas Mensais (%)	Margem de Lucro (%)	Soma (%)	Markup Divisor
Sapatilha	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Rasteirinha	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Mocassim	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Chinelo	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Meia Pata	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Anabella	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Scarpins	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Bota Cano Curto	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Bota Montaria	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Tênis	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Bolsas	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Carteiras	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Cintos	4,00	57,04	15,00	76,04	0,24
Meias	4,00	57,04	10,00	71,04	0,29

Após resultado do markup calculou-se o preço de venda das mercadorias a serem vendidas através da fórmula $PV = PC / MKD$ onde PV corresponde ao preço de venda, PC corresponde ao preço de custo e MKD é o markup divisor obtido. Logo se obteve o resultado apresentado no quadro 23.

Quadro 23 – Preço de Venda através do Markup Divisor

Preço de Venda - Markup Divisor				
Produtos	Custo Unitário dos Produtos	Markup Divisor	Preço de Venda Obtido (R\$)	Preço de Venda Concorrência (R\$)
Sapatilha	26,83	0,24	111,42	59,99
Rasteirinha	22,35	0,24	92,82	47,91
Chinelo	13,50	0,24	56,06	79,99
Mocassim	29,82	0,24	123,84	29,99
Sandálias	104,60	0,24	434,39	159,99
Anabella	48,70	0,24	202,24	99,97
Scarpins	35,41	0,24	147,05	129,00
Bota Cano Curto	65,52	0,24	272,09	159,00
Bota Montaria	118,59	0,24	492,48	249,00
Tênis	111,99	0,24	465,07	279,00
Bolsas	35,90	0,24	149,09	89,00

Carteiras	15,99	0,24	66,40	35,00
Cintos	9,90	0,24	41,11	29,90
Meias	9,95	0,24	41,32	25,00

No entanto ao analisarmos o preço de venda obtido através do markup divisor verifica-se que apesar de ser o correto utilizar o preço obtido a fim de pagar todas as despesas e possuir o lucro desejado. A loja Bella Calçados não venderia os produtos, pois como se apresenta no quadro 23 o preço sugerido pelo markup está acima do preço médio utilizado pela concorrência. Logo se utilizar esse preço a loja fugirá do conceito que é oferecer produtos a preço acessíveis.

Deste modo definiu-se adotar como preço de venda o preço de venda baseado na concorrência.

10.3.2 Preço de Venda das mercadorias

O quadro 24 apresenta o preço de venda unitário das mercadorias. Para a formação do preço de venda dos produtos oferecidos pela loja Bella Calçados tomou-se como referencia o preço de venda adotado pelos concorrentes da mesma.

Quadro 24 – Preço de venda dos Produtos

Produto	Custo Unitário	Preço de Venda Bella Calçados	Preço de Venda da Concorrência
Sapatilha	26,83	57,00	59,99
Rasteirinha	22,35	47,00	47,91
Chinelo	13,50	26,99	29,99
Mocassin	29,82	69,99	79,99
Meia Pata	104,60	145,00	159,99
Anabella	48,70	92,00	99,97
Scarpins	35,41	70,00	89,90
Bota Cano Curto	65,52	132,00	159,00
Bota Montaria	118,97	226,00	249,00
Tênis	111,99	212,00	279,00
Bolsas	35,90	72,00	89,00
Carteiras	15,99	32,00	35,00
Cintos	9,90	15,90	25,90
Meias	9,95	19,90	25,00

Fonte: Confecção do autor.

10.4 ANÁLISE DO INVESTIMENTO

A análise de investimentos contempla os métodos mais utilizados pelas empresas, para avaliar sua viabilidade ou não, sendo estes métodos: PayBack (tempo de retorno), TIR (Taxa interna de retorno), e VPL (Valor presente líquido).

10.4.1 Demonstrativo do Resultado Mensal

O quadro a seguir apresenta o demonstrativo do resultado para o primeiro mês de funcionamento da loja. Verifica-se que há um resultado negativo de 1.782,48 (mil setecentos e oitenta e dois reais e quarenta e oito centavos).

Quadro 25 – Demonstrativo do resultado mensal

Demonstrativo dos Resultados Mensal		
Descrição	Valor (R\$)	%
1. Receita total com vendas	14.508,88	100,00
2. Custos variáveis totais	8.015,22	55,24
(-) Custos CMD Ou CMV	7.434,86	51,24
(-) Impostos sobre vendas	580,36	4,00
(-) Gastos com vendas		
3. Margem de contribuição	6.493,66	44,76
4. Custos Fixos totais (-)	-8.276,14	57,04
5. Resultado Operacional Líquido	-1.782,48	-12,28

10.4.2 Margem de Contribuição

Conforme apresentado no quadro 23, verifica-se que a margem de contribuição está em 44,76%. Para o cálculo da margem de contribuição fez-se necessário somar todos os custos variáveis totais relacionados aos custos das mercadorias vendidas e os impostos sobre as venda das mesmas. Feito isso subtraímos da receita total o resultado obtido, chegando ao resultado de R\$6.493,66 que representa 44,76% da receita.

10.4.3 Margem de contribuição Unitária

O quadro 26 apresenta os cálculos referente a margem de contribuição, que é o valor que cada unidade representa no pagamento dos custos e despesas fixas e ainda para formação do lucro. Para se encontrar o valor da margem de contribuição unitária foi necessário realizar a subtração a partir do preço de venda menos o custo unitário de cada produto e as despesas com impostos. Já a margem de contribuição

total foi encontrada através da multiplicação da margem unitária e da estimativa de venda por unidades de cada produto. Obtendo-se como resultado uma margem de contribuição total no valor de R\$6.493,66 (seis mil quatrocentos e noventa e três reais e sessenta e seis centavos).

Quadro 26 – Margem de Contribuição Unitária e Total

Margem de Contribuição Unitária						
Descrição do Produto	Preço de Venda	Custo Unitário	Simples (4%)	MC Unitária (R\$)	Estimativa de Vendas (und.)	Margem de Contribuição Total (R\$)
Sapatilha	57,00	26,83	2,28	27,89	42,00	1.171,38
Rasteirinha	47,00	22,35	1,88	22,77	20,00	455,40
Chinelo	26,99	13,50	1,08	12,41	20,00	248,25
Mocassin	69,99	29,82	2,80	37,37	22,00	822,15
Meia Pata	145,00	104,60	5,80	34,60	8,00	276,80
Anabella	92,00	48,70	3,68	39,62	8,00	317,96
Scarpins	70,00	35,41	2,80	31,79	8,00	254,32
Bota Cano Curto	132,00	65,52	5,28	61,20	12,00	734,40
Bota Montaria	226,00	118,97	9,04	97,99	8,00	783,92
Tênis	212,00	111,99	8,48	91,53	8,00	732,34
Bolsas	72,00	35,90	2,88	33,22	10,00	332,20
Carteiras	32,00	15,99	1,28	14,73	14,00	206,32
Cintos	15,90	9,90	0,64	5,36	9,00	48,38
Meias	19,90	9,95	0,80	9,15	12,00	109,85
Total				519,64		6.493,66

Podemos verificar no quadro 27 a participação da margem de contribuição em cada produto, para encontrarmos a % correspondente da margem de contribuição dividimos o valor da margem de contribuição total de cada produto pelo valor da receita individual de cada produto e em seguida multiplicou-se o resultado por 100.

O quadro ainda nos mostra a participação de cada produto na receita total da empresa. Para encontrarmos a participação individual de cada produto tornou-se necessário dividir a receita individual de cada produto pela receita total da empresa e multiplicar por o resultado por 100.

Quadro 27 – Participação na Receita

Margem de Contribuição Unitária						
Descrição do Produto	Preço de Venda	Estimativa de Vendas (Und.)	Receita Individual	MC Total (R\$)	MC (%)	Participação na Receita (%)
Sapatilha	57,00	42,00	2.394,00	1.171,38	48,93	16,50
Rasteirinha	47,00	20,00	940,00	455,40	48,45	6,48
Chinelo	26,99	20,00	539,80	248,25	45,98	3,72
Mocassin	69,99	22,00	1.539,78	822,15	53,39	10,61
Meia Pata	145,00	8,00	1.160,00	276,80	23,86	8,00
Anabella	92,00	8,00	736,00	317,96	43,07	5,11
Scarpins	70,00	8,00	560,00	254,32	45,41	3,86
Bota Cano Curto	132,00	12,00	1.584,00	734,40	46,36	10,92
Bota Montaria	226,00	8,00	1.808,00	783,92	43,36	12,46
Tênis	212,00	8,00	1.696,00	732,34	43,17	11,69
Bolsas	72,00	10,00	720,00	332,20	46,14	4,96
Carteiras	32,00	14,00	448,00	206,32	46,03	3,09
Cintos	15,90	9,00	143,10	48,38	33,74	0,99
Meias	19,90	12,00	238,80	109,85	46,00	1,65
Receita Total			14.508,88	6.493,66		100,03

Fonte: Confecção do autor.

10.4.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio demonstra o momento de venda que não possui nem lucro nem prejuízo. Através da fórmula do ponto de equilíbrio foi possível diagnosticar a ponto de equilíbrio da empresa Bella Calçados sendo R\$18.491,57 (dezoito mil quatrocentos e noventa e um reais e cinquenta e sete centavos). Isso indica que se a empresa em estudo vender o valor de R\$18.491,57 conseguirá pagar todas as suas despesas e não terá nem lucro e nem prejuízo estará no ponto de equilíbrio.

Custo fixo total = R\$8.276,16

Margem de Contribuição = 44,76 %

Lucro Desejado = R\$5.000,00

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Margem de Contribuição}} = \frac{8.276,16}{44,76\%} = \text{R\$18.491,57}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo total} + \text{Lucro}}{\text{Margem de contribuição}} = \frac{13.276,16}{44,76} = \text{R\$29.663,16}$$

No entanto se a empresa quiser obter um lucro mensal de R\$5.000,00 terá de faturar uma receita de R\$29.663,16 (vinte e nove mil seiscentos e sessenta e três reais e dezesseis centavos) correspondente ao ponto de equilíbrio econômico.

10.4.5 Demonstrativo do Resultado para 05 anos

Levando-se em consideração o resultado do faturamento do 1º mês da loja Bella Calçados, foi realizada uma projeção da demonstração do resultado (DRE) para os 05 anos subsequentes.

Quadro 28 – Demonstração do Resultado para 05 anos

Descrição	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
1. Receita bruta de vendas	174.106,50	261.159,75	348.213,00	435.266,25	522.319,50
2. (-) Simples Federal	-6.964,26	-14.285,43	-19.047,25	29.772,21	35.726,65
3. Receita líquida de vendas	167.142,24	246.874,32	329.165,75	465.038,46	558.046,15
4. (-) Custo dos produtos vendidos	-89.218,32	-102.601,06	-117.991,22	-135.689,91	-156.043,39
5. Margem de contribuição	77.923,92	144.273,26	211.174,53	329.348,55	402.002,76
6. (-) Despesas Operacionais	-99.313,68	-99.313,68	-99.313,68	-99.313,68	-99.313,68
6.1 Despesas Administrativas	-62.222,88	-59.822,88	-59.822,88	-59.822,88	-59.822,88
6.2 Despesas de Marketing	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00
6.3 Despesas Gerais	-33.240,00	-33.240,00	-33.240,00	-33.240,00	-33.240,00
6.4 Depreciação Acumulada	-220,90	-220,90	-220,90	-220,90	-220,90
7. Resultado operacional	-21.389,76	44.959,58	111.860,85	230.034,87	302.689,08
10. Lucro Líquido	-21.389,76	44.959,58	111.860,85	230.034,87	302.689,08

10.4.6 Projeção de Fluxo de Caixa

Para uma melhor análise de viabilidade do negócio em estudo tornou-se necessário a projeção do fluxo de caixa para 12 meses, conforme nos mostra os quadros a seguir.

Quadro 29 – Projeção fluxo de caixa para o 1º ano

Fluxo de Caixa - Bella Calçados - Para 01 ano							
Descrição	*	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06
1. Investimento inicial	-72.403,15	-	-	-	-	-	-
2. Saldo de caixa inicial		39.431,85	18.149,42	16.587,84	15.026,26	13.464,68	11.903,10
3. Total de entradas		14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88
3.1. Receita vendas		14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88
3.2. Receitas financeiras		-	-	-	-	-	-
3.3. Empréstimos		-	-	-	-	-	-
3.4. Outras receitas		-	-	-	-	-	-
4. Total de Saídas		-36.012,21	-16.291,36	-16.291,36	-16.291,36	-16.291,36	-16.286,86
4.1 (-) Custos com compra de mercadorias		-27.155,71	-7.434,86	-7.434,86	-7.434,86	-7.434,86	-7.434,86
4.2 (-) Despesas com funcionários		-1.735,34	-1.735,34	-1.735,34	-1.735,34	-1.735,34	-1.735,34
4.3 (-) Despesas com autônomos		-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00
4.4 (-) Despesas com pró-labore		-3.249,90	-3.249,90	-3.249,90	-3.249,90	-3.249,90	-3.249,90
4.5 (-) Despesas com vendas e marketing		-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
4.6 (-) Despesas gerais		-2.770,00	-2.770,00	-2.770,00	-2.770,00	-2.770,00	-2.770,00
4.7 (-) Despesas com manutenção		-	-	-	-	-	-
4.8 (-) Seguros		-	-	-	-	-	-
4.9 (-) Simples (4%)		-580,36	-580,36	-580,36	-580,36	-580,36	-580,36
4.10 (-) Depreciação (não desembolsada)		-220,90	-220,90	-220,90	-220,90	-220,90	-220,90
5. Fluxo do período	-72.403,15	-21.503,33	-1.782,48	-1.782,48	-1.782,48	-1.782,48	-1.782,48
6. (-) Reserva de capital		-	-	-	-	-	-
7. (+) Depreciação		220,90	220,90	220,90	220,90	220,90	220,90
8. Saldo acumulado de caixa	-72.403,15	18.149,42	16.587,84	15.026,26	13.464,68	11.903,10	10.341,52

Os dados demonstrados no quadro acima na coluna representados pelo (*) demonstra o quanto a empresa necessitará para iniciar as atividades, neste total estão inclusos as despesas pré-operacionais e os investimentos fixos realizados no valor de R\$32.971,30 (trinta e dois mil novecentos e setenta e um reais e trinta centavos), junto com o valor de capital de giro para o primeiro mês de funcionamento (saldo inicial de caixa) no valor de R\$39.431,85 (trinta e nove quatrocentos e trinta e um reais e oitenta e cinco centavos).

Quadro 30 – Projeção fluxo de caixa para o 1º ano

Descrição	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1. Investimento inicial	-	-	-	-	-	-
2. Saldo de caixa inicial	10.341,52	8.779,94	7.218,36	5.656,78	4.095,20	2.533,62
3. Total de entradas	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88
3.1. Receita vendas	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88	14.508,88
3.2. Receitas financeiras	-	-	-	-	-	-
3.3. Empréstimos	-	-	-	-	-	-
3.4. Outras receitas	-	-	-	-	-	-
4. Total de Saídas	-16.286,86	-16.286,86	-16.286,86	-16.291,36	-16.286,86	-16.286,86
4.1 (-) Custos com compra de mercadorias	-7.434,86	-7.434,86	-7.434,86	-7.434,86	-7.434,86	-7.434,86
4.2 (-) Despesas com funcionários	-1.735,34	-1.735,34	-1.735,34	-1.735,34	-1.735,34	-1.735,34
4.3 (-) Despesas com autônomos	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00
4.4 (-) Despesas com pró-labore	-3.249,90	-3.249,90	-3.249,90	-3.249,90	-3.249,90	-3.249,90
4.5 (-) Despesas com vendas e marketing	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
4.6 (-) Despesas gerais	-2.770,00	-2.770,00	-2.770,00	-2.770,00	-2.770,00	-2.770,00
4.7 (-) Despesas com manutenção	-	-	-	-	-	-
4.8 (-) Seguros	-	-	-	-	-	-
4.9 (-) Simples (4%)	-580,36	-580,36	-580,36	-580,36	-580,36	-580,36
4.10 (-) Depreciação (não desembolsada)	-220,90	-220,90	-220,90	-220,90	-220,90	-220,90
5. Fluxo do período	-1.782,48	-1.782,48	-1.782,48	-1.782,48	-1.782,48	-1.782,48
6. (-) Reserva de capital	-	-	-	-	-	-
7. (+) Depreciação	220,90	220,90	220,90	220,90	220,90	220,90
8. Saldo acumulado de caixa	8.779,94	7.218,36	5.656,78	4.095,20	2.533,62	972,04

Nos quadros 29 e 30 foi realizado um fluxo de caixa para os 12 meses de atividade da empresa. Para o primeiro mês, estima-se um saldo inicial de R\$ 39.431,85 (trinta e nove mil quatrocentos e trinta e um reais e oitenta e cinco centavos) provenientes do capital de giro. Esse valor é composto pelo estoque, as despesas fixas e o saldo de reserva.

As entradas totais do primeiro mês foram de R\$ 14.508,88 (quatorze mil quinhentos e oito reais e oitenta e oito centavos) referentes às vendas ocorridas no período. Descontado os totais de saídas referentes aos custos variáveis, despesas pré-operacionais e as despesas fixas que ocorreram no mês obteve-se um prejuízo no mês no valor de R\$ 1.782,48 (mil setecentos e oitenta e dois reais e quarenta e oito centavos).

No que diz respeito aos onze meses subsequentes, observa-se um constante aumento negativo nos resultados líquidos da empresa. Fato este que preocupante,

pois pode comprometer o financeiro da empresa e fazer com que a mesma não consiga arcar com seus compromissos.

10.4.7 Projeção do Fluxo de Caixa para 05 anos

Quadro 31 - Projeção Fluxo de Caixa para 05 anos

FLUXO DE CAIXA PARA 05 ANOS					
Descrição	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
1. Investimento inicial					72.403,15
2. Saldo de caixa inicial	39.431,85	1.030,54	7.216,64	39.662,32	100.655,43
3. Total de entradas	174.106,50	261.159,75	348.213,00	435.266,25	522.319,50
3.1. Receita vendas	174.106,50	261.159,75	348.213,00	435.266,25	522.319,50
3.2. Receitas financeiras					
3.3. Empréstimos					
3.4. Outras receitas					
4. Total de Saídas	-215.217,06	-216.200,12	236.352,10	-264.775,75	291.083,67
4.1 (-) Custos com compra de mercadorias	-108.939,17	-102.601,06	117.991,22	-135.689,91	156.043,39
4.2 (-) Despesas com funcionários	-20.824,08	-20.824,08	-20.824,08	-20.824,08	-20.824,08
4.3 (-) Despesas com autônômicos	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
4.4 (-) Despesas com pro-labore	-38.998,80	-38.998,80	-38.998,80	-38.998,80	-38.998,80
4.5 (-) Despesas com vendas e marketing	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00
4.6 (-) Despesas gerais	-33.240,00	-33.240,00	-33.240,00	-33.240,00	-33.240,00
4.7 (-) Despesas com manutenção					
4.8 (-) Seguros					
4.9 (-) Simples	-6.964,26	-14.285,43	-19.047,25	-29.772,21	-35.726,65
4.10 (-) Ampliações Futuras					
4.11 (-) Provisão para IR					
4.12 (-) Despesas Financeiras					
4.13 (-) Depreciação (não desembolsada)	-2.650,75	-2.650,75	-2.650,75	-2.650,75	-2.650,75
5. Fluxo do período	-41.110,56	44.959,63	111.860,90	170.490,50	231.235,83
6. (-) Reserva de capital					
7. (+) Depreciação	2.650,75	2.650,75	2.650,75	2.650,75	2.650,75
8. Saldo acumulado de caixa	972,04	48.582,42	163.094,07	336.235,32	570.121,90

Concluído a projeção financeira do fluxo de caixa do 1º ano de atividade foi possível realizar uma projeção para os cinco primeiros anos de atividade conforme está preenchido no quadro 29. Observamos que o primeiro ano de atividade da empresa fechará com um prejuízo de -R\$41.110,15. O segundo ano começará a gerar um retorno de R\$44.959,63, o terceiro apresentará um retorno de R\$118.860,90, o quarto ano apresentará um retorno de R\$170.490,50 e o quinto um retorno de R\$231.235,83.

10.5 ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS

A partir do resultado obtido na projeção de fluxo de caixa para 05 anos, conforme está exposto no quadro 32. Foi possível realizar o fluxo de caixa descontado bem como a análise do mesmo obtendo-se como resultado o VPL, a TIR e o Payback.

Quadro 32 – Cálculos dos Indicadores financeiros

Fluxo de Caixa Simples						
Ano	00	01	02	03	04	05
Fluxo de Caixa Final	-72.403,15	-41.110,56	44.959,63	111.860,90	170.490,50	231.235,83
Fluxo de Caixa acumulado	-72.403,15	-113.513,71	-68.554,08	43.306,82	213.797,32	445.033,15
VPL	271.449,65			TMA = 10% a.a		
TIR	57,41					
Payback Simples	Ano: 02	Mês: 07	Dia: 11			

Fonte: Confecção do autor.

10.5.1 Valor Presente Líquido – VPL

Através dos resultados obtidos no fluxo de caixa exposto no quadro 32, verifica-se que o VPL para esse investimento é de R\$271.449,65 (duzentos e setenta e um mil quatrocentos e quarenta e nove reais e sessenta e cinco centavos). Para cálculo do VPL utilizamos a calculadora Hp12C, o quadro a seguir apresenta detalhadamente o cálculo realizado para se obter o resultado mencionado.

Quadro 33 – Cálculo do VPL e da TIR

Cálculo do VPL e TIR - Através da Calculadora HP12C					
Descrição	R\$	Função	Função	Função	Resultado
Investimento	72.403,15	< CHS >	< g >	< Cfo >	
Ano 01	41.110,56	< CHS >	< g >	< CFj >	
Ano 02	44.959,63	< g >	< CFj >		
Ano 03	111.860,90	< g >	< CFj >		
Ano 04	170.490,50	< g >	< CFj >		
Ano 05	231.235,83	< g >	< CFj >		
	10	< i >	< f >	< NPV >	271.449,65
VPL					271.449,65
TIR	271.449,65	<f>	<IRR>		57,41%

Fonte: Confecção do autor

10.5.2 Taxa Interna de Retorno – TIR

Após realizar o cálculo do VPL, foi possível calcular a TIR e obteve-se uma taxa interna de retorno correspondente a 57,41%. Verifica-se que na análise da TIR o negócio se torna viável, pois a mesma está bem acima da taxa mínima atrativa tomada como referência (10%) correspondente a remuneração de uma aplicação financeira. Logo se verifica que se torna viável realizar o dado investimento.

10.5.3 Payback Simples

Verifica-se que o tempo de retorno do investimento aplicado se dará em 03 anos 07 meses e 11 dias no payback simples.

10.6 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS DE VENDAS

A fim de se analisar o comportamento das receitas e custos da loja Bella Calçados realizou-se uma projeção de cenários de vendas tomando-se como base a estimativa de vendas anual apurada através das pesquisas R\$580.355,00 (quinhentos e oitenta mil trezentos e cinquenta e cinco reais). Projetaram-se cenários de 20%, 40%, 60% e 80% conforme está exposto no quadro 34. Observa-se que no cenário 01 com projeção de vendas de 20% há um prejuízo anual no valor de R\$47.360,30 (Quarenta e sete mil trezentos e sessenta reais e trinta centavos). Apartir do cenário 02 com 40% das vendas começa-se a obter um resultado positivo

gerando um lucro no valor de R\$1.180,60. Logo tomando-se como base as projeções de cenários exibidas percebe-se que a loja Bella Calçados deveria vender no mínimo 40% da receita estimada na pesquisa para que a mesma consiga pagar todas a suas despesas e tenha um lucro de R\$1.180,60.

Quadro 34 - Projeção de cenários de vendas

100% das Vendas = R\$580.355,00*	Cenário 01 20%	Cenário 02 40%	Cenário 03 60%	Cenário 04 80%
	Simulação	Simulação	Simulação	Simulação
Discriminação	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
1. Receita Total	116.071,00	232.142,00	348.213,00	464.284,00
2. Custos Variáveis Totais	64.117,62	131.647,72	202.242,10	269.656,14
Custo com mercadorias vendidas	59.474,78	118.949,56	178.424,34	237.899,12
Simplex Nacional	4.642,84	12.698,16	23.817,76	31.757,02
3. Margem de contribuição	51.953,38	100.494,28	145.970,90	194.627,86
4. Custos Fixos totais	99.313,68	99.313,68	99.913,68	99.913,68
Aluguel	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Energia Elétrica	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Internet	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Água	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00
Escritório Contábil	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Publicidade	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Funcionários	18.424,08	18.424,08	18.424,08	18.424,08
Pró - Labore	38.998,80	38.998,80	38.998,80	38.998,80
Diarista	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Embalagem	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Mensalidade da Máquina de Cartão	600,00	600,00	600,00	600,00
Material de Expediente	600,00	600,00	1.200,00	1.200,00
Material de Consumo	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Tarifa Conta Bancária	396,00	396,00	396,00	396,00
Depreciação	2.650,80	2.650,80	2.650,80	2.650,80
Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	-47.360,30	1.180,60	46.057,22	94.714,18

Fonte: Confeccção do autor

10.7 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS

Para uma melhor análise do investimento, e caso as vendas não ocorram como esperado, foram simulados três cenários, conforme se apresenta no quadro 35, um cenário realista, um otimista com aumento de 50% (cinquenta por cento) nas vendas e um cenário pessimista com queda nas vendas de 50% (cinquenta por cento). No cenário realista estima-se uma receita mensal de R\$ 14.508,88 (quatorze mil quinhentos e oito reais e oitenta e oito centavos) o equivalente a uma receita anual de R\$ 174.106,56 (cento e setenta e quatro mil cento e seis reais e cinquenta e seis centavos), sendo descontados destes valores ainda os custos variáveis anual no valor de R\$96.182,64 (noventa e seis mil cento e oitenta e sessenta e quatro centavos), sobrando assim uma margem de contribuição anual de R\$77.923,92 (setenta e sete mil novecentos e vinte e três reais e noventa e dois centavos).

Logo em seguida foram descontados os custos fixos totais no valor de R\$99.313,66 (noventa e nove mil trezentos e treze reais e sessenta e seis centavos) gerados no ano, sendo assim obteve-se como resultado um prejuízo anual no valor de R\$21.389,76 (vinte e um mil trezentos e oitenta e nove reais e setenta e seis centavos), o que representa -12,25% (menos doze vírgula vinte e cinco por cento) da receita anual da empresa.

No cenário otimista projeta-se um aumento de 50% (cinquenta por cento) nas vendas, foi estimada uma receita de R\$261.159,84 (duzentos e sessenta e um mil cento e cinquenta e nove reais e oitenta e quatro centavos), desta foram descontados R\$148.112,92 (cento e quarenta e oito mil cento e doze reais e noventa e dois centavos) referente aos custos variáveis e R\$99.313,66 (noventa e nove mil trezentos e treze reais e sessenta e seis centavos) referente aos custos fixos. Logo obteve-se como resultado no período um lucro anual no valor de R\$13.733,24 (treze mil setecentos e trinta e três reais e vinte e quatro centavos).

Quadro 35 – Projeção de Cenários

	CENÁRIO REALISTA				Aumento de 50%		Queda de 50%	
					CENÁRIO OTIMISTA		CENÁRIO PESSIMISTA	
	Média Mensal		Média Anual		Simulação		Simulação	
Discriminação	Valor (R\$)	%	Valor (R\$)	%	Valor (R\$)	%	Valor (R\$)	%
1. Receita Total	14.508,88	100,00	174.106,56	100,00	261.159,84	100,00	87.053,28	100,00
2. Custos Variáveis Totais	8.015,22	55,24	96.182,64	55,24	148.112,92	55,24	48.091,29	55,24
Custo com mercadorias vendidas	7.434,86	51,24	89.218,32	51,24	133.827,48	51,24	44.609,16	51,24
Simples Nacional	580,36	4,00	6.964,32	4,00	14.285,44	4,00	3.482,13	4,00
3. Margem de contribuição	6.493,66	44,76	77.923,92	44,76	113.046,92	43,28	38.961,99	44,76
4. Custos Fixos totais	8.276,14	100,00	99.313,68	100,00	99.313,68	100,00	99.313,68	100,00
Aluguel	2.000,00	24,17	24.000,00	24,18	24.000,00	24,18	24.000,00	24,18
Energia Elétrica	250,00	3,02	3.000,00	3,02	3.000,00	3,02	3.000,00	3,02
Internet	100,00	1,21	1.200,00	1,21	1.200,00	1,21	1.200,00	1,21
Água	87,00	1,05	1.044,00	1,05	1.044,00	1,05	1.044,00	1,05
Escritório Contábil	200,00	2,42	2.400,00	2,42	2.400,00	2,42	2.400,00	2,42
Publicidade	100,00	1,21	1.200,00	1,21	1.200,00	1,21	1.200,00	1,21
Funcionários	1.535,34	18,55	18.424,08	18,56	18.424,08	18,56	18.424,08	18,56
Pró - Labore	3.249,90	39,27	38.998,80	39,29	38.998,80	39,29	38.998,80	39,29
Diarista	200,00	2,42	2.400,00	2,42	2.400,00	2,42	2.400,00	2,42
Embalagem	100,00	1,21	1.200,00	1,21	1.200,00	1,21	1.200,00	1,21
Mensalidade da Máquina de Cartão	50,00	0,60	600,00	0,60	600,00	0,60	600,00	0,60
Material de Expediente	50,00	0,60	600,00	0,60	600,00	0,60	600,00	0,60
Material de Consumo	100,00	1,21	1.200,00	1,21	1.200,00	1,21	1.200,00	1,21
Tarifa Conta Bancária	33,00	0,40	396,00	0,40	396,00	0,40	396,00	0,40
Depreciação	220,90	2,67	2.650,80	2,62	2.650,80	2,62	2.650,80	2,62
Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	-1.782,48	-12,29	-21.389,76	-12,29	13.733,24	5,26	-60.351,69	-69,32

Fonte: Confecção do autor

Na análise do cenário pessimista, apresentado com queda de 50% (cinquenta por cento) nas vendas, foi projetada uma receita anual no valor de R\$87.053,28 (oitenta e sete mil e cinquenta e três reais e vinte e oito centavos), sendo reduzidos na mesma proporção os custos variáveis totais. Mantiveram-se os custos fixos totais, pois os mesmos não se alteram independente das vendas da loja. Ao final do exercício obteve-se um prejuízo no valor de R\$60.351,69 (sessenta mil trezentos e cinquenta e um mil reais e sessenta e nove centavos) que corresponde a -69,32% da receita obtida no ano.

10.7 BALANÇO PATRIMONIAL

A fim de proporcionar um melhor entendimento e gerenciamento das aplicações e fontes de recursos foi realizada a projeção do balanço patrimonial, oferecendo uma melhor visualização geral da situação financeira da empresa analisada.

Quadro 36 – Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL BELLA CALÇADOS			
Ativo	Valor (R\$)	Passivo	Valor (R\$)
1. Ativo circulante	37.649,37	1. Passivo Circulante	4.985,24
1.1 Caixas e bancos	10.493,66	1.1 Salários a pagar	4.871,52
1.2 Clientes		1.2 Encargos sobre os salários	113,72
1.3 Estoque	27.155,71		
2. Ativo permanente	21.371,30	2. Patrimônio Líquido	53.814,53
2.1 Imobilizado	21.371,30	2.1 Capital Social	72.394,15
(-) Depreciação acumulada	-220,90	2.2. Lucro/ Prejuízo	-13.594,38
Total das Aplicações	58.799,77	Total das Origens	58.799,77

Fonte: Confecção do autor

Percebe-se no quadro 36 que no balanço patrimonial projetado, o total do ativo, ou total das aplicações da empresa Bella Calçados no 1º mês corresponde a R\$ 58.799,77 (cinquenta e oito mil setecentos e noventa e nove reais e setenta e sete centavos), sendo que o mesmo se refere a soma do ativo circulante com R\$ 37.649,37 (trinta e sete mil seiscentos e quarenta e nove reais e trinta e sete centavos) e do ativo permanente de R\$21.371,30 (vinte e um mil trezentos e setenta e um reais e trinta centavos).

Já no passivo, ou total das origens, apresenta-se os valores igualmente ao ativo com R\$ 58.799,77 (cinquenta e oito mil setecentos e noventa e nove reais e setenta e sete centavos) sendo que o mesmo se refere a soma do passivo circulante que corresponde a R\$4.985,24 (quatro mil novecentos e oitenta e cinco reais e vinte e quatro centavos) referente aos salários e encargos a pagar com o patrimônio líquido que corresponde ao valor de R\$53.814,53 (cinquenta e três mil oitocentos e quatorze reais e cinquenta e três centavos).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Negócios que fornecesse informações para duas futuras sócias em seu propósito de abertura de uma loja de calçados femininos na cidade de Morretes. O mesmo se mostrou de grande valia, pois através da sua elaboração, se conseguiu estruturar as ideais que até então estavam vagos para as definições do negócio. Para a concretização deste foram realizadas pesquisas e análises que trouxeram um maior entendimento do mercado de calçados e sua perspectiva local, possibilitando identificar oportunidades para o empreendimento.

O estudo ainda possibilitou o uso das ferramentas estudadas no curso de Gestão e Empreendedorismo. Foram realizadas análises e estratégias baseadas no aprendizado em gestão marketing, gestão estratégica, gestão de produtos e serviços, gestão da inovação, economia e mercado, gestão financeira adquiridos ao longo do curso.

Levando-se em consideração a análise dos resultados das projeções financeiras obtidas, conclui-se que a abertura da empresa em questão é viável, pois conforme as projeções dos fluxos de caixa apesar da empresa apresentar no seu primeiro ano de funcionamento um prejuízo acumulado em R\$41.110,56 (quarenta e um mil cento e dez reais e cinquenta e seis centavos). Os demais anos subsequentes apresentam resultado positivo. E de acordo com o resultado obtido no cálculo do VPL ao final do quinto ano de atividade a empresa além de quitar todo investimento realizado, terá um retorno de R\$271.449,65 (duzentos e setenta e um mil quatrocentos e quarenta e nove mil reais e sessenta e cinco centavos).

Ainda de acordo com os dos indicadores financeiros, baseando-se na análise da TIR, esse investimento apresentou uma taxa interna de retorno de 57,41% a.a, taxa essa bem acima da taxa mínima de atratividade utilizada que era 10% (poupança), logo isso indica outra vez a viabilidade do negócio. Demonstrando que será rentável realizar o dado investimento.

Logo, o plano de negócio desenvolvido demonstrou uma perspectiva positiva de que o negócio dará certo. E forneceu ferramentas e informações que serão uteis para a abertura do empreendimento. No entanto vale ressaltar que a abertura do

negócio está projetada para um período futuro, como o mercado de calçados não é estático, uma atualização e ampliação das análises são imprescindíveis no momento da abertura do negócio.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS - **Relatório Setorial da Indústria de Calçados no Brasil 2016**. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/relatoriosetorial/> acesso em 04/04/2017.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no Ponto de Venda**. 5ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- CASAROTTO, Nelson Filho; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**, São Paulo: Atlas, 2000.
- Cenário Positivo para Indústria Calçadista: Projeta IEMI. Disponível em: http://exclusivo.com.br/_conteudo/2017/01/negocios/212847-cenario-positivo-para-industria-calcadista-projeta-iemi.html- acesso em 06/04/2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.
- COELHO, G. M. et al. **Inteligência competitiva como instrumento estratégico**: formação de recursos humanos e assistência tecnológica às empresas brasileiras. In: Congresso Internacional de Informação Havana, 1997.
- COELHO, Luiz Antonio. **Estudo em Design**. Disponível em: [www. URL http://www.eps.ufsc.br](http://www.eps.ufsc.br). Acesso em 16 de abril de 2017.
- Conquistas femininas**: As mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: <http://bemzen.uol.com.br/noticias/ver/2014/04/09/3252-conquistas-femininas> acesso em 15/05/2017.
- COPELAND, Tom. WESTON, Fred. SHASTRI, Kuldeep.-**Teoria financeira e política corporativa** – 4 . Ed. Pearson Addison Wesley. 2005.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios : como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 4ª. Ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreenda nos Finais de Semana**: E Fique Rico. Coleção 101 Maneiras. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Transformando Ideias em negócios** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FECOMERCIO SP, Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/noticia/brasileiros-gastam-mais-de-r-22-bilhoes-em-calçados-aponta-fecomerciosp>, acesso em 11 de maio de 2017.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário Aurélio**. 4ª Edição. São

Paulo: Nova Fronteira, 2006.

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

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

IPARDES - **Caderno estatístico do Município de Morretes**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83350> Acesso em 22 de Abril de 2017

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5ª Edição São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Mulheres ganham espaço no mercado de trabalho. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho> acesso em 10/05/2017.

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

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SALIM, Cesar Simões; et al. **Construindo Plano de Negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. Ed. Rio de Janeiro, 2005.

SANTOS, A. de O; et al. **Projeto Interdisciplinar Empreendedor/ Empreendedorismo**, Belo Horizonte, 2008.

SEBRAE - **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira 2014**, Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> Acesso em 15/05/2017.

SEBRAE - **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em 16/05/2017

