

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MILLANA NASCIMENTO DOS SANTOS

Associação Educativa Evangelica
BIBLIOTECA

**PLANO DE NEGÓCIO: LABELLE CALÇADOS NA CIDADE
DE RIALMA**

Rubiataba – GO.

2011

MILLANA NASCIMENTO DOS SANTOS



PLANO DE NEGÓCIO: LABELLE CALÇADOS NA CIDADE DE RIALMA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

Plano de Negócio apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer – como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharela em Administração, orientado pelo professor Cláudio Kobayashi.

35958

Tombo n°	18422
Classif.:
Ex: 1
.....
.....
Origem:	d
Data:	05-03-12

Rubiataba – GO.

2011

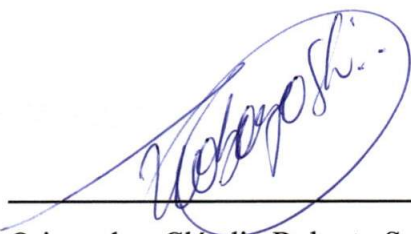
MILLANA NASCIMENTO DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIO: LABELLE CALÇADOS NA CIDADE
DE RIALMA**

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

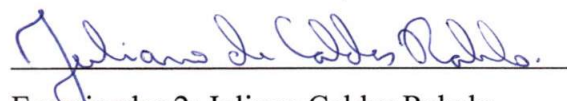
Plano de Negócio submetido à Comissão Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer – como requisito para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Rubiataba, 12 de janeiro de 2012.



Orientador: Cláudio Roberto Santos Kobayashi
Especialista em Gestão de Agronegócio

Examinador 1: Francinaldo Soares de Paula
Especialista em Educação e Administração



Examinador 2: Juliano Caldas Rabelo
Especialista em Docência Universitária e Gestão Empresarial

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, pela minha vitória...
Aos meus pais, familiares e amigos os quais me deram a oportunidade
e me apoiaram incondicionalmente durante a construção deste trabalho, para que
eu pudesse conquistar mais um dos meus objetivos!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus;

A todos que me auxiliaram, de uma forma ou de outra durante a elaboração deste trabalho; ao professor Cláudio Kobayashi, meu orientador pela paciência e aprendizado; à minha família pelo carinho, apoio e confiança que depositaram em mim. Aos meus colegas de sala, pois, foi muito bom conhecê-los, sentirei saudades de todos! E a todos os professores que passaram pela minha vida durante esses quatro anos de luta. Muito obrigada...

RESUMO

O Plano de Negócio a ser apresentado, pretende analisar a viabilidade da implantação de uma loja de calçados na cidade de Rialma – GO –, tendo por nome Labelle Calçados. Haja vista a necessidade e a ausência de um empreendimento deste tipo na cidade de Rialma. A realização deste plano tem por objetivo elaborar e analisar o plano de *marketing*, plano operacional e plano financeiro, de modo a levantar vários fatores que evidenciem a particularidade do negócio e que são necessários para a abertura e manutenção do empreendimento. Justifica-se a criação deste trabalho por ser necessário para a conclusão do curso de bacharela em Administração, colocando em prática o conhecimento adquirido durante o mesmo. O trabalho também estará abordando um referencial teórico que apresenta, desde uma análise histórica do empreendedorismo até a estruturação do plano de negócio. A análise financeira, por sua vez, possibilitou a visualização da viabilidade do empreendimento por meio de números e dados concretos. Dessa forma, o empreendedor pode visualizar, de forma ampla e detalhada, as peculiaridades do empreendimento antes mesmo de sua implantação, podendo tomar decisões com maior segurança e ampliando as chances de sucesso do negócio. Após analisar todos os resultados, concluiu-se que é viável a implantação do empreendimento na cidade de Rialma – GO –, pois esta análise mostrou que o investimento é de recurso próprio, o ponto de equilíbrio foi de R\$ 275.566,88 anual, a lucratividade de 15% anual, a rentabilidade de 120% anual e o prazo para recuperar o capital investido de 10 meses e 3 dias.

Expressão e Palavras chave: empreendimento; empreendedor; plano de negócio; viabilidade.

ABSTRACT

The Business Plan to be presented, intends to analyze the feasibility of installing a shoe store in the city of Rialma – GO –, with the name Labelle Shoes. Considering the need and the absence of an enterprise of this kind in the city of Rialma. The realization of this plan is to develop an analyze a marketing plan, operational plan an financial plan in order to raise a number of factors that demonstrate the particular business and which are necessary for the opening an maintenance of the enterprise. Justified the creation of this work to be required to complete the course of bachelor of business Administration, putting into practice the Knowledge acquire in the meantime. The work will also beaddressing a theoretical framework that has provided a historical analysis of entrepreneurship to the structuring of the business plan. The financial analysis, in turn allowed visualization of the viability of the enterprise by means of numbers and hard data. Thus the developer can view in a comprehensive and detailed the peculiarities of the project before its implementation, can make decisions with greater confidence and increasing the chances of business success. After reviewing all the results, it was concluded that it is feasible the implementation of the project in the city of Rialma – GO –, for this analysis showed that investment is of own resources, the balance was R\$ 275,566.88 per annum, profitability of 15% annually, the annual return of 120% and the time to recover invested capital of 10 months and 3 days.

Expression and key words: enterprise; entrepreneur; business plan; viability.

Traduzido por: Adailton Dias dos Santos
Formado em Letras e habilitado em Inglês

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Logomarca	42
Figura 02 – <i>Layout</i>	70
Figura 03 – Fluxograma	73
Figura 04 – Organograma	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Gênero	48
Gráfico 02 – Faixa etária.....	48
Gráfico 03 – Renda mensal	49
Gráfico 04 – Tem filhos com idade até 10 anos?	50
Gráfico 05 – Compra calçados na cidade de Rialma?.....	51
Gráfico 06 – Frequência que compra calçados	52
Gráfico 07 – Onde compra calçados?	53
Gráfico 08 – Procura novos modelos e tendências?.....	54
Gráfico 09 – Critério que utiliza para realizar as compras.....	55
Gráfico 10 – Como avalia as lojas da região?	56
Gráfico 11 – Preço.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Análise <i>SWOT</i>	65
Quadro 02 – Plano de ação	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Investimento de capital	43
Tabela 02 – Salários e encargos	75
Tabela 03 – Investimentos permanentes.....	76
Tabela 04 – Estimativa de estoque inicial	78
Tabela 05 – Estimativa dos investimentos pré-operacionais.....	78
Tabela 06 – Estimativa de investimento total.....	79
Tabela 07 – Balanço patrimonial inicial.....	79
Tabela 08 – Estimativa de faturamento	80
Tabela 09 – Estimativa de faturamento mensal	81
Tabela 10 – Estimativa das despesas com depreciação	83
Tabela 11 – Estimativa das despesas administrativas	83
Tabela 12 – Estimativa dos custos com mão de obra	84
Tabela 13 – Custo de aquisição	84
Tabela 14 – Estimativa dos custos fixos e variáveis	85
Tabela 15 – Apuração do custo das mercadorias vendidas	85
Tabela 16 – Demonstração do resultado do exercício.....	86
Tabela 17 – Balanço patrimonial final	86
Tabela 18 – Projeção do fluxo de caixa.....	87
Tabela 19 – Análise vertical do balanço patrimonial	91
Tabela 20 – Análise vertical da DRE	91
Tabela 21 – Análise horizontal do balanço patrimonial.....	92
Tabela 22 – Análise horizontal da DRE	92

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

BIRC – Reunião de países emergentes formado por Brasil, Rússia, Índia e China

BP – Balanço Patrimonial

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

G20 – Grupo das 20 maiores economias do mundo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Ltda. – Limitada

NET – Internet

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Softex – Sociedade Brasileira Para Exportação de *Software*

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
1.1 – Conceito de empreendedorismo segundo Chiavenato, Dolabela e Dornelas	17
1.1.2 – Movimento do empreendedorismo no Brasil e na cidade de Rialma	18
1.2 – O que é empreendedor?	21
1.2.1 – Características do empreendedor	23
1.3 – Negócio.....	25
1.4 – Plano de negócio.....	28
2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	41
2.1 – Descrição da oportunidade	41
2.2 – Descrição do negócio.....	41
2.2.1 – Missão.....	43
2.2.2 – Visão	44
2.2.3 – Objetivos.....	44
2.2.4 – Dados das empreendedoras	45
3 PLANO DE <i>MARKETING</i>	47
3.1 – Pesquisa de mercado.....	47
3.2 – Análise de mercado	58
3.3 – Descrição dos principais produtos.....	58
3.4 – Estudo dos clientes	59
3.5 – Estudo dos concorrentes	60
3.6 – Fornecedores.....	63
3.7 – Estratégias de publicidade e propaganda.....	63
3.8 – As vendas e a formação dos preços	64
3.9 – Análise <i>SWOT</i>	65
4 PLANO OPERACIONAL.....	69
4.1 – Localização	69
4.2 – <i>Layout</i>	69
4.3 – Capacidade comercial.....	71
4.4 – Processo de comercialização	72
4.5 – Dimensionamento de pessoal	74

5 PLANO FINANCEIRO.....	76
5.1 – Estimativa dos investimentos	76
5.1.1 – Estimativa dos investimentos fixos	76
5.1.2 – Estimativa dos investimentos financeiros.....	77
5.1.3 – Estimativa dos investimentos pré-operacionais.....	78
5.1.4 – Estimativa de investimento total.....	79
5.1.5 – Balanço patrimonial inicial.....	79
5.2 – Estimativa de faturamento da empresa.....	80
5.3 – Estimativa das despesas.....	82
5.3.1 – Estimativa das despesas tributárias.....	82
5.3.2 – Estimativa das despesas financeiras e administrativas	82
5.3.3 – Estimativa das despesas com depreciação	82
5.3.4 – Estimativa das despesas administrativas	83
5.4 – Estimativa dos custos	84
5.4.1 – Estimativa dos custos com mão de obra	84
5.4.2 – Estimativa dos custos com aquisição de mercadoria.....	84
5.4.3 – Estimativa dos custos fixos e variáveis	85
5.4.4 – Estimativa do custo das mercadorias vendidas.....	85
5.5 – Demonstração do resultado do exercício.....	85
5.5.1 – Balanço patrimonial final	86
5.5.2 – Projeção do fluxo de caixa.....	86
5.6 – Ponto de equilíbrio.....	87
5.7 – Taxa mínima de atratividade	88
5.8 – Taxa interna de retorno.....	88
5.9 – Valor presente líquido	89
5.10 – Lucratividade	90
5.11 – Rentabilidade.....	90
5.12 – Prazo de retorno do investimento	90
5.13 – Análise vertical e horizontal	91
5.14 – Análise dos quocientes ou indicadores.....	93
5.14.1 – Imobilização do patrimônio líquido	93
5.14.2 – Giro do ativo	93
5.14.3 – Margem líquida.....	93
5.14.4 – Rentabilidade do ativo	94

6 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	95
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
APÊNDICE	100

INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário de mercado no qual nos deparamos, o empreendedor precisa estar atento e se precaver com uma série de medidas e de informações, a fim de se proteger e superar possíveis entraves que possam ocorrer durante suas atividades, possibilitando ainda que suas decisões acarretem em ações que proporcionem resultados satisfatórios.

O plano de negócio é uma ferramenta muito utilizada atualmente, principalmente por aqueles que sonham em abrir seu próprio negócio, ou até mesmo àqueles que já o possuem e desejam fazer melhorias nele, sendo assim, o plano de negócio se mostra como uma ferramenta de suma importância e extrema necessidade, pois através dele podem-se detectar os possíveis riscos e também identificar os pontos fortes e fracos do novo empreendimento, assim como conhecer os concorrentes e desta forma estabelecer estratégias de *marketing* para os produtos, analisar e avaliar os investimentos e o retorno que o empreendimento trará, ou seja, permite ao empreendedor ter uma visão prévia do cenário em que se pretende atuar.

O plano de negócio a ser apresentado pretende além de suprir uma exigência para a efetivação da conclusão do curso de bacharelado em Administração e colocar em prática o conhecimento adquirido no seu decorrer, pretende-se também, analisar a viabilidade da implantação de uma loja de calçados na cidade de Rialma – GO –. Sendo o objetivo do presente trabalho a elaboração de um plano de negócio como ferramenta de avaliação quanto à viabilidade de instalação da Labelle Calçados na cidade de Rialma. Tendo como objetivos específicos analisar o plano de *marketing*, operacional e financeiro para provar a viabilidade e a aceitação do negócio no comércio local.

Tendo em vista a ausência deste tipo de empreendimento na cidade de Rialma e a grande demanda por calçados, o plano em questão não pretenderá implantar uma loja comum, mas sim um estabelecimento diferenciado, tanto no que se refere ao atendimento quanto na diversificação dos produtos, buscando conciliar conforto e beleza e atender aos mais variados tipos de clientes. Para a realização deste, faz-se necessária a análise de vários fatores que evidenciam as particularidades do negócio, tais como: aceitação do público e análise de mercado. Quanto à descrição da empresa serão abordados: fatores operacionais, estratégias de *marketing* e o principal fator que é a análise financeira, que possibilita visualizar a viabilidade do empreendimento dentro do contexto em que será inserido.

O mundo dos negócios vem a cada dia se tornando mais complexo e concorrido, repleto de riscos e desafios. Essas barreiras levam o empreendedor a fazer um planejamento prévio, para que seu negócio obtenha sucesso.

Com base nessas informações, deduz-se que para o empreendedor ter maiores chances num mercado concorrido, é de suma importância que ele faça um plano de negócio antes de iniciar qualquer empreendimento.

A elaboração deste trabalho se justifica ainda pelo anseio profissional da autora de futuramente abrir seu próprio negócio e obter sucesso nele.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1 – Referencial teórico: baseada nas literaturas disponíveis, a autora buscou obter esclarecimentos sobre o assunto, a partir de conceitos de alguns autores a respeito do surgimento do empreendedorismo, empreendedor, plano de negócio e sua estruturação.

Capítulo 2 – Sumário executivo: apresenta um breve apanhado do plano de negócio, possibilitando ao leitor ter uma ideia prévia do projeto como um todo. Este capítulo aborda a descrição da oportunidade, descrição do negócio, missão, visão, objetivos e o perfil das empreendedoras.

Capítulo 3 – Plano de *marketing*: apresenta um estudo do mercado, tipos de produtos que serão comercializados, identificação dos clientes, concorrentes e fornecedores, estratégias promocionais, análise *SWOT* e plano de ação.

Capítulo 4 – Plano operacional: demonstra fatores importantes a respeito da localidade, *layout*, processo de comercialização, dimensionamento de pessoal, enfim a estruturação da empresa.

Capítulo 5 – Plano financeiro: que trata dos assuntos sobre os investimentos e indicadores de viabilidade financeira, em que as informações são traduzidas por números que expõe, matematicamente, a viabilidade do plano de negócio.

Capítulo 6 – Avaliação do plano de negócio: demonstra a viabilidade do empreendimento, através dos levantamentos apurados no decorrer do plano de negócio, como as estratégias de *marketing* e vendas, fatores operacionais e os indicadores de viabilidade financeira.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Conceito de empreendedorismo segundo Chiavenato, Dolabela e Dornelas

Para o desenvolvimento deste trabalho, a leitura foi fundamental, pois a autora, antes de optar por este trabalho acadêmico, pouco conhecia sobre o assunto. Após começar o estudo, pode-se perceber a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da sociedade e também para os acadêmicos do curso de administração, uma vez que muitos têm o sonho de constituir a própria empresa e serem os próprios patrões. Portanto, fez-se necessário trazer a este trabalho os conceitos de empreendedorismo, com a finalidade de aumentar o conhecimento sobre o assunto e esclarecer ideias que foram necessárias no decorrer deste plano de negócio.

Conforme Dolabela (1999), o empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship* e é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu papel, suas origens, seu sistema de atividades e seu universo de atuação. O empreendedorismo é visto como um ramo da administração de empresas, que aborda crescentes discussões, tanto no âmbito acadêmico quanto nos âmbitos empresarial e político. Pode ser considerado um fenômeno cultural, em que as relações humanas são fatores de grande influência no sucesso dos negócios. O empreendedor vê nas pessoas suas principais fontes de aprendizado onde o conhecimento se torna o principal fator de produção, sucedendo à terra, às máquinas e até mesmo ao capital financeiro. O autor afirma ainda que:

O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão e etc. (DOLABELA, 1999, p.45)

Chiavenato (2005) considera o empreendedorismo como um fator de desenvolvimento econômico, onde se cria algo diferente e agrega-se valor ao mesmo, dedicando tempo e assumindo riscos, com a finalidade de satisfação, seja ela pessoal, coletiva ou econômica.

Chiavenato (2005, p. 19) afirma que:

O empreendedorismo envolve o processo de criar algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado. Exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade. Ele requer ousadia, a junção de riscos calculados e decisões críticas, além de tolerância com possíveis tropeços, erros ou insucessos.

Dornelas (2005) aponta que o empreendedorismo consiste na transformação de ideias em oportunidades e na criação de negócios de sucesso, nos quais é importante criar um equilíbrio e uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência. Para ele, o empreendedor deve utilizar os recursos disponíveis de forma criativa transformando os ambientes social e econômico onde vive.

Para Dornelas (2005, p.39), “O empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”.

Percebe-se que os conceitos de empreendedorismo aqui demonstrado pelos autores são diferentes, porém levam a entender que o empreendedorismo é uma grande fonte de desenvolvimento econômico para a sociedade como afirma Dolabela, o processo de criação de algo novo com valor agregado e aceitação no mercado conforme Chiavenato, ou mesmo a transformação de ideias em oportunidades, como afirma Dornelas.

Assim, não basta apenas ter uma boa ideia e colocá-la em prática, é preciso, antes de tudo, analisar sua viabilidade de implantação, coletar informações e trabalhar arduamente para colocá-la em prática, para que esta não seja uma frustração e sim uma porta para o sucesso. E, com este espírito, a empreendedora desenvolveu este plano.

O conceito apresentado por Dornelas é a maneira que mais combina com este trabalho, uma vez que a empreendedora procurou, através deste, transformar seu sonho na oportunidade de abrir e trabalhar em seu próprio negócio.

1.1.2 Movimento do empreendedorismo no Brasil e na cidade de Rialma

Este tópico apresenta, como foi desenvolvido, o movimento do empreendedorismo no Brasil e na cidade de Rialma, com a finalidade de fazer com que a empreendedora, assim como também os leitores deste plano de negócio, conheçam um pouco do histórico e da situação atual do empreendedorismo nos locais citados e também a situação atual do Brasil no *ranking* do empreendedorismo, as dificuldades e as vantagens para se empreender no Brasil e como surgiu o empreendedorismo na cidade de Rialma.

No Brasil, segundo Dornelas (2005), o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando foram criadas entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*). Através dos programas criados pela Softex em todo País, juntamente com as incubadoras de empresas e as universidades é que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira.

Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade, todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. O histórico da entidade Softex pode ser confundido com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. A entidade foi criada com o intuito de levar as empresas de *software* do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia. (DORNELAS, 2005, p.26)

Dessa forma, Dolabela (1999), afirma que o empreendedorismo está apenas começando, mas os resultados já alcançados, no ensino do empreendedorismo, indicam que estamos no início de uma revolução silenciosa. Pode-se dizer que, nos próximos anos o Brasil terá um grande potencial de desenvolvimento do empreendedorismo através de ações e programas que já estão sendo desenvolvidos para que isso aconteça, como, por exemplo: pode-se citar o Sebrae que aposta no pequeno empresário brasileiro e dá a ele todo o suporte que ele necessita para iniciar seu negócio.

De acordo com Mello e Mairins (2011), o Brasil está na posição 127^a do *ranking* de facilidade para fazer negócios. O País apresenta uma das piores burocracias do mundo e taxas de impostos absurdas, mas apesar de tantas dificuldades, a vontade de empreender do brasileiro é bem maior. Os autores apontam, através da pesquisa mundial *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de abril de 2011, que o Brasil tem o maior número de empreendedores iniciantes do G20 (grupo das 20 maiores economias do mundo) e do BRIC (reunião de países emergentes formado por Brasil, Rússia, Índia e China) que, apesar das burocracias encontradas, ainda investem nos sonhos e ideias. Em 2010, ano base da pesquisa o levantamento, aponta que 21,1 milhões de brasileiros eram empreendedores em negócios com até três anos de atividade. Outro dado importante da pesquisa é que o empreendedorismo

no Brasil tem sido motivado mais por oportunidade do que por necessidade, o que indica uma atividade mais qualificada, outro fator animador é que o *Serasa Experian* de Falências e Recuperações registrou em janeiro deste ano, o menor índice de pedidos de falência desde o início do ano de 2005 embora o número ainda continue alto.

Percebe-se que, apesar das estatísticas animadoras levantadas por Dornelas, os empreendedores brasileiros ainda têm muitos obstáculos para superar, como a burocracia excessiva e as altas cargas tributárias como demonstrado por Mello e Mairins. Saber lidar com as dificuldades é um pré-requisito para os empreendedores brasileiros e muitos destes conseguem se diferenciar no mercado por meio da inovação, criando assim uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Muitos empreendedores brasileiros já estão familiarizados com a burocracia e além do mais já existem ações que facilitam a iniciação da atividade empresarial, como o empreendedor individual, que, de acordo com o portal do empreendedor, é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um empreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 36.000,00 por ano, não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter um empregado contratado que receba um salário mínimo ou o piso da categoria.

Na cidade de Rialma, segundo Nepomuceno (2006), o movimento do empreendedorismo começou nos idos de 1940, quando foi criada a Colônia Agrícola Nacional de Goiás (CANG) que buscava por terras nos arredores da cidade de Ceres e pela “Marcha para o Oeste”, instigada no auge do governo de Getúlio Vargas, que motivou a vinda de um grande contingente de pessoas, que se deslocaram de todas as partes do País, notadamente de Minas Gerais, São Paulo, Bahia e de outros Estados do Nordeste. Nesse tempo, perambulavam o legendário gigante Bernardo Sayão e seus homens para construir pontes e casas. Barranca foi a denominação destinada ao povoado que deu origem ao atual município de Rialma que foi crescendo rapidamente onde surgiram novas construções e comércio incipiente para atender a demanda da crescente população.

Ainda segundo Nepomuceno (2006), os primeiros empreendedores e também pioneiros da cidade de Rialma foram: Salomão Guimarães que abriu as portas do comércio Guimarães; Anatajuba, Zé Creca e Fortunato que também abriram seus empórios; Frutuoso Alves Guimarães, Argemiro Nepomuceno de Souza, Messias Artiaga Lima, Pedro Felinto Rego, Cano Cano, entre outros que contribuíram para o desenvolvimento da cidade. Um empreendedor de destaque da época foi o Senhor Marcelino de Freitas Guimarães bisavô da empreendedora que foi o primeiro farmacêutico de Rialma.

Hoje, destaca-se, como ponto forte do empreendedorismo em Rialma, a abertura da empresa Saborelle no ano de 2003, uma empresa do ramo atacadista alimentício que antes era instalada na cidade de Ceres com a razão social Extra Atacadão Secos e Molhados, que distribuía diversas marcas de produtos. A partir do ano de 2003, os irmãos Janduí, Gilson e Jurandir, juntamente com seu pai proprietário da empresa KiBoi também situada na cidade de Rialma, resolveram investir na marca Saborelle e trouxeram as instalações da empresa para a cidade de Rialma, gerando, assim, vários empregos e oportunidades para a população rialmense.

Outros exemplos de empreendedores de sucesso na cidade são os irmãos Evandro Nunes e Wilson Nunes proprietários da Loja Nunes e Hotel Nunes empresas com muitos anos de tradição e também a empreendedora Iracema Cano Cano proprietária do Grupo Nova Granada empreendimentos, Dona Iracema deu continuidade aos trabalhos de seu marido que foi um dos pioneiros de Rialma.

Assim, após um breve estudo sobre o empreendedorismo no Brasil e na cidade de Rialma, pode-se compreender as dificuldades que os empreendedores enfrentam para se manterem no mercado e entender por que se fala tanto em mortalidade das pequenas empresas, porém, apesar dessas dificuldades, muitos empreendedores têm a coragem de arriscar e lutar pelo seu negócio tentando levá-lo ao sucesso, como é o caso dos empreendedores citados Evandro e Wilson Nunes que, apesar das dificuldades encontradas para se estabilizarem no comércio de uma cidade pequena, conseguiram obter sucesso em seus negócios. Dessa forma, pretende esta empreendedora realizar o seu sonho, conhecedora de que as dificuldades serão muitas, mas, com o plano apresentado, espera-se reduzir as chances de o empreendimento fracassar, conforme apontado pela teoria, ora apresentada.

1.2 O que é empreendedor?

Fez-se necessário trazer a este trabalho uma abordagem de alguns conceitos sobre o que é empreendedor e qual o seu papel na sociedade, uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo com suas invenções e inovações, seus conceitos devem ser aqui entendidos.

Conforme Dornelas (2005), o mundo tem passado por várias mudanças em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foram criadas muitas invenções que

revolucionaram a vida das pessoas. Tais invenções são frutos da inovação, de coisas inéditas ou de novas maneiras de utilizar coisas já existentes e que ninguém tinha ousado em olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas que arriscam, que querem algo diferente, pessoas que possuem características visionárias, as quais são chamadas de empreendedores. Assim, Dornelas (2005, p.21) define o empreendedor como: “[...] pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Fortin (1992 *apud* DOLABELA 1999, p.68) afirma que: “O empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável.” Partindo desse mesmo pressuposto, Dolabela (1999, p. 72) define o empreendedor como: “Alguém muito criativo, que consegue ver coisas onde os outros nada vêem, as oportunidades. O empreendedor é alguém capaz de definir algo a partir do nada, do indefinido. Ele faz descobertas, coloca o acaso a seu favor”.

Segundo Dolabela (1999, p.68),

O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com prazer.

Chiavenato (2005) define o empreendedor como a pessoa que inicia ou opera um negócio para colocar em prática uma ideia ou projeto pessoal, para isso ele assume riscos e responsabilidades e busca inovar continuamente.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2005, p.3),

O empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros empreendedores o façam.

Por isso, através das oportunidades identificadas, o empreendedor se compromete ao máximo, dedica-se extremamente ao seu negócio. Levando em consideração o grande sonho de ver a Labelle Calçados proporcionando empregos, atendendo aos clientes da melhor maneira possível e ter sucesso com o negócio, a empreendedora está disposta a enfrentar os desafios e a se dedicar ao máximo, às atividades da empresa em prol de seu sucesso.

Para se alcançar o sucesso em qualquer área em que se atue é necessário ser alguém à frente, ser capaz de enfrentar todos os obstáculos impostos. Chiavenato (2005, p.5) afirma que: “O empreendedor é uma pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios financeiros e capacidade de identificar oportunidades.” Com isso, o autor refere-se que não basta apenas que o empreendedor saiba criar seu próprio negócio, ele também deve geri-lo e mantê-lo para obter retorno do seu investimento.

Pode-se dizer que o empreendedor surge da vontade de ser seu próprio patrão, se adapta ao meio em que vive, aproveitando as oportunidades de criar e inovar e, assim, ter seu próprio negócio. Os conceitos aqui apresentados são diferentes, mas, através deles, é possível rotular o empreendedor como um ser inovador, apaixonado pelo que faz e que assume riscos com possibilidades de fracasso em busca da realização de seus sonhos. Essas são características que a empreendedora tem, mas sabe-se também, que será necessário o constante desenvolvimento e renovação, para que o empreendimento obtenha sucesso ao longo do tempo.

1.2.1 Características do empreendedor

Para a abertura da Labelle Calçados, a empreendedora deverá desenvolver algumas características, as quais não têm ou são deficientes. Para isso, a autora trouxe para este trabalho as principais características do empreendedor destacadas por Bernardi, Chiavenato e Dornelas, e também as principais características do empreendedor rialmense.

Conforme Chiavenato (2005, p. 5), “Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado”. Considerando-se esta afirmativa o empreendedor em qualquer área que deseje atuar, deve ser perseverante e estar disposto a aprender.

Chiavenato (2005, p.16) apresenta as seguintes características que o empreendedor deve ter:

Iniciativa e busca de oportunidades; perseverança; comprometimento; busca de qualidade e eficiência; coragem para assumir riscos calculados; fixação de metas objetivas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos, isto é, detalhamento de planos e controles; capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais; independência, autonomia e autocontrole.

Outras características importantes do empreendedor também são destacadas por Bernardi (2007, p.9):

O empreendedor possui um perfil característico e típico de personalidade como: senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, dinamismo, independência, persistência, flexibilidade de resistência a frustrações, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar, realização e relacionamento.

Destarte, o empreendedor é quem dedica, realiza um trabalho satisfeito com maiores motivações, resolvendo os problemas, ou qualquer pendência. Ele chega aos objetivos traçados, com maiores sucessos, aprende consigo mesmo, com as pessoas à sua volta, com os erros, não se prendendo somente às coisas objetivas, enfrentando os riscos de frente e vendo o fracasso como qualquer outro resultado. Nesse aspecto, a empreendedora entende que se aproxima muito do que a teoria revela, muito embora não tenha tantas experiências profissionais, gosta de desafios e o aprendizado do curso de Administração lhe servirá de base para calcular os riscos de suas ações no empreendimento.

Dornelas (2007) caracteriza o empreendedor como sendo uma pessoa visionária, que sabe tomar decisões, que faz a diferença, sabe explorar ao máximo as oportunidades, é determinado e dinâmico, dedicado, otimista e apaixonado pelo que faz, é independente e constrói seu próprio destino, é bem relacionado, planeja, é organizado e cria valor para a sociedade.

O verdadeiro empreendedor deve estar atento a tudo que acontece ao seu redor, sempre a par das novidades de sua área e nunca ser o último a se atualizar. Portanto mesmo com as características descritas por Bernardi, Chiavenato e Dornelas, o empreendedor deve

refleti-las e verificá-las, procurando melhorá-las e integrá-las em conjunto para melhorar seu comportamento empreendedor.

A partir do conhecimento e das observações feitas pela empreendedora que é natural da cidade de Rialma, observa-se que os empreendedores da cidade possuem as características citadas pelos autores acima, como: criatividade, persistência, iniciativa, coragem de assumir riscos, são determinados e dinâmicos, dedicados e sabem explorar as oportunidades. Porém, enfrentam algumas dificuldades para se manterem no mercado, devido à falta de alguns recursos e à cidade ser relativamente pequena. Pode-se observar, também, que são pessoas extremamente sociáveis que convivem dentro da empresa e procuram ouvir seus clientes e utilizar as sugestões e reclamações em prol de melhorias para suas empresas.

A empreendedora precisará desenvolver características como perseverança, autonomia, autocontrole e o estabelecimento de contatos pessoais. Acredita-se que, após a abertura do empreendimento, ao se deparar com as necessidades e desafios que o negócio trará, a empreendedora desenvolverá cada dia mais tais características.

1.3 Negócio

Quando um empreendedor pretende abrir uma empresa é necessário que ele entenda as vantagens e desvantagens de trabalhar para si mesmo. É necessário prever os riscos e os possíveis tropeços para que aumentem as chances de sucesso do empreendimento e agir com cautela e bom-senso. Para isso, será descrito neste tópico o conceito de negócio, os principais passos para se abrir um negócio, os riscos e perigos que a empreendedora poderá encontrar e também a importância da rede de relacionamentos *networking* para o sucesso do empreendedor e dos negócios.

Segundo Chiavenato (2005, p.22), “Negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço”.

Todo negócio envolve, necessariamente, algum produto ou serviço e conseqüentemente, fornecedores e clientes, formando-se assim, uma cadeia de entradas, processos e saídas a fim de satisfazer algumas necessidades dos clientes ou responder às oportunidades do mercado.

De acordo com Chiavenato (2005, p.23), “O objetivo de um negócio é produzir e vender com lucro produtos/serviços que satisfaçam necessidades e desejos da sociedade”.

De acordo com Mello e Mairins (2011, p. 30), para abrir um negócio há necessidade de seguir alguns passos, os quais seguem:

RAMO DO INTERESSE: O primeiro passo é pensar na ideia. Quando o negócio é desenvolvido em torno de algo que o empreendedor domina ou tem afinidade, as chances de sucesso aumentam. É interessante analisar também quais as oportunidades existentes no mercado.

CONHECIMENTO: Você precisa coletar informações para dar subsídio consistente à criação da empresa. É fundamental trocar ideias, pedir palpites e conversar com especialistas e pessoas experientes do mercado.

PLANEJAMENTO: Projetar as informações coletadas aumenta a chance de o negócio dar certo e possibilita a verificação de sua viabilidade.

IMPLEMENTAÇÃO E REGISTRO: Na abertura do negócio, o empresário deve atentar para a redação do contrato social, em que são relacionados aspectos práticos do seu funcionamento, como definição básica da empresa, o capital social (valor ou bens investidos), a relação entre os sócios e a divisão dos lucros.

PRÓXIMOS PASSOS: Com o negócio iniciado, começam os verdadeiros desafios. Tenha em mente que dedicação, sensibilidade administrativa, persistência e trabalho duro são fundamentais. “Empreender é uma jornada, e não um destino”.

Chiavenato (2005) afirma que, para que um negócio se torne bem sucedido, é necessário casar a oportunidade e o oportunista, realizando um planejamento seguro, para conseguir enfrentar todas as dificuldades e obstáculos. Evitando ou neutralizando as ameaças e garantindo o máximo de sucesso.

Quando uma pessoa decide abrir um negócio, ela poderá encontrar vários perigos e riscos. Chiavenato (2005, p.26) afirma que: “Para operar um negócio faz-se necessário assumir vários riscos, seja quanto ao capital, quanto ao tempo e quanto ao esforço investidos principalmente quando sua aplicação pode resultar em possíveis perdas”. Assim, o autor aponta alguns perigos que podem ser encontrados na abertura de um novo negócio e também alguns fatores que tornam um negócio bem sucedido que segundo Chiavenato (2005), são eles: perigos encontrados na abertura de novos negócios: não identificar qual será o novo negócio; não reconhecer qual o tipo de cliente, e como tratá-lo adequadamente; não saber escolher a forma legal de sociedade; não planejar as necessidades financeiras; errar na escolha do local; não saber administrar o negócio; desconhecer o mercado, concorrência, fornecedor. Fatores que tornam um negócio bem sucedido: oportunidades de negócios potenciais; fazer aquilo que gosta, desenvolvendo sua própria iniciativa; espírito empreendedor adequadamente qualificado e motivado; capital suficiente, sorte; aplicar novos recursos e habilidades pessoais

em um ambiente desconhecido; ter vontade de trabalhar duro; habilidade de comunicação, relações interpessoais; organizar o trabalho; assumir responsabilidades e desafios, tomando decisões; ter planejamento sólido e detalhado.

Segundo Dornelas (2007, p.35),

Assumir riscos calculados é característica presente na maior parte dos empreendedores de sucesso, que gostam de arriscar, mas buscam saber até quanto podem perder na empreitada caso algo não ocorra conforme o planejado. Em alguns casos, empreendedores encaram o risco como algo positivo, como uma oportunidade que não encontrariam em outras situações. Eles sabem que ao arriscar também podem conseguir resultados mais interessantes. O dilema que precisam gerenciar é o balanceamento entre risco e recompensa. Risco calculado é o risco conhecido, que não é pequeno necessariamente. O empreendedor que calcula o risco sabe antecipadamente quais as ações que deverá ter que tomar caso o pior aconteça, ou seja, estabelece cenários alternativos.

Degen (1989) ressalta que nem todas as pessoas têm a mesma disposição para assumir riscos. Muitas precisam de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês e assim por diante. Esse tipo de pessoa não foi feito para ser empreendedor, o empreendedor tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e a sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los, o empreendedor mal sucedido em seus negócios é porque não sabe superá-los.

Segundo Dolabela (1999), em muitos casos, certos negócios ou oportunidades de sucesso surgiram através de relacionamentos ou contatos com pessoas certas. Esses relacionamentos se dão por meio de visitas às Associações Comerciais, participações em feiras e exposições, sindicatos, e o principal: manter contato com empresários ou pessoas que tenham experiência no ramo, ou seja, tornar-se conhecido no setor onde se pretende atuar. Por esse motivo, fez-se necessário descrever aqui a importância do *networking* para o sucesso do negócio ao qual se pretende abrir.

Fazer *networking* significa estabelecer uma rede de relacionamentos com pessoas que poderão exercer influências positivas para determinada carreira ou negócio de um empreendedor. Atualmente, as redes sociais eletrônicas (*Facebook, Orkut, LinkedIn*, dentre outras) possibilitam um ambiente favorável ao desenvolvimento do *networking*, desde que utilizadas com essa finalidade. Além disso, em cidades pequenas, como Rialma, o contato é próximo, não formal e não burocrático o que também ajuda no desenvolvimento da rede de relacionamentos.

Para Dolabela (1999, p.76),

Uma das principais características do empreendedor de sucesso é a sua capacidade de estabelecer relações com pessoas que podem contribuir para o seu negócio. Ele é hábil na formação de sua rede, que vai se tornando elemento essencial de suporte à sua empresa. As relações funcionam mais ou menos assim. Para atingir os seus objetivos, um ponto no futuro aonde deseja chegar (definir as características de um produto ou conhecer mais sobre um processo de fabricação), o empreendedor busca pessoas que possam ajudá-lo. Tais pessoas, ao emitirem suas opiniões e transmitirem suas experiências, irão fazer com que o empreendedor tenha uma percepção mais profunda sobre o que quer. Assim, provavelmente, ele irá incorporar as contribuições a seus objetivos, alterando-os. Reiniciando o ciclo, o empreendedor sai novamente em busca de pessoas que possam contribuir para a realização dos novos objetivos.

Para Dolabela (1999), a informação pode ser considerada a matéria-prima para qualquer empreendimento. Ela pode ser obtida por meio de competidores, associações e, principalmente, perguntando para amigos, professores ou profissionais do setor em que se pretende atuar. Muitas vezes as pessoas não têm ideia do quanto deixam de obter informações gratuitamente por terem medo ou vergonha de pedir.

Portanto, o empreendedor que deseja obter sucesso em seu negócio, deve manter uma rede de relacionamentos com pessoas que tenham conhecimento e contatos que possam auxiliá-lo a entrar e a entender o cenário de mercado e quais os primeiros passos para se colocarem as ideias em prática, bem como para se manter e crescer diante do mesmo. Há também a possibilidade de estreitar o relacionamento com entidades, como o Sebrae, apontado anteriormente, como uma das primeiras instituições de fomento ao desenvolvimento das micros e pequenas empresas no Brasil, com a finalidade de aproveitar toda a expertise desenvolvida por ele. Ressalte-se que, na cidade coirmã de Rialma, a cidade de Ceres, possui balcão do Sebrae que já acompanha vários empreendedores e fomenta o relacionamento entre eles e com outros, quer seja em Goiás, no Brasil quer seja até mesmo no mundo.

1.4 Plano de negócio

Para colocar em prática a ideia da abertura da Labelle Calçados na cidade de Rialma, a empreendedora precisou elaborar um plano de negócio a fim de analisar e conhecer o mercado em que se pretende atuar, analisar a viabilidade da empresa, bem como levantar

informações necessárias quanto ao investimento, à localização e aos recursos que precisam ser levantados para tornar realidade o sonho de se trabalhar no próprio negócio. Para tanto, foi de suma importância trazer a este trabalho este tópico, para entender quais os conceitos, a relevância, a finalidade e a estruturação utilizada para desenvolver o plano de negócio.

De acordo com Dolabela (1999), o plano de negócio é um documento usado para descrever o seu negócio, é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Através dele é possível traçar um retrato do mercado que se pretende atuar, fazer uma análise da viabilidade do produto ou serviço e traçar algumas atitudes que o empreendedor deve tomar ao iniciar as atividades de uma empresa.

Conforme Dolabela (1999, p.81),

Para elaborar um Plano de Negócio, exigem-se conhecimentos sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade em lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e em vencer barreiras no relacionamento interpessoal. Para a elaboração do Plano de Negócio é necessário que as ideias estejam claras e que todos os envolvidos estejam de acordo.

Para um empreendedor obter sucesso em seu negócio, não basta apenas ter uma boa ideia e já colocá-la em prática; ele deve, antes de tudo, analisar a viabilidade de implantação para que não seja uma frustração.

Assim, segundo Bernardi, (2007, p. 4),

O desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor ou o empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo do negócio. Por essa análise, detectam-se as possíveis vulnerabilidades e ameaças do negócio e as contramedidas, bem como as oportunidades e as forças, delineando uma trilha estratégica congruente ao negócio.

O plano de negócio foi o ponto de partida deste empreendimento, visto que, através de sua análise, pode-se detectar a viabilidade da implantação do futuro negócio. Para Degen (1989), um bom plano de negócio aumenta significativamente as chances de sucesso de um novo negócio, ele representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. A elaboração do plano de negócio, antes do início

de um novo empreendimento, acarreta benefícios, tais como: a reunião ordenada das ideias; imposição à avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio; exame das consequências de diferentes estratégias competitivas de *marketing*, de vendas, de produção e de finanças; permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas; é um documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o negócio; torna-se um meio de apresentação do novo negócio perante os fornecedores e clientes; é importante para auxiliar no recrutamento de empregados; serve para orientar todos os empregados na execução de suas tarefas de acordo com a estratégia competitiva definida. Passos esses, seguidos pela autora, conforme serão apresentados nos capítulos dois a cinco.

A elaboração do plano de negócio não elimina possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los da melhor maneira possível, pois reúne informações dos recursos, planejamentos e esforços conjuntos para a abertura da empresa. É uma ferramenta que pode ser usada para a abertura de novos negócios mas também para a manutenção de empresas já existentes.

Degen (1989, p. 177) afirma que:

O plano é a formalização das ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio.

Portanto, o plano de negócio que se apresenta, representa a concretização das ideias e desejos da empreendedora, que foram transformadas em planos, estratégias e metas, seguindo um planejamento para que se obtenha êxito. Pode ser considerado como o ponto de partida do empreendimento, pois, com ele a empreendedora teve condições de simular os recursos necessários para a abertura do negócio, os riscos e oportunidades encontradas bem como os meios necessários para atingir os objetivos e ter o controle do ambiente onde a empresa atuará. Através da conclusão do plano de negócio, o empreendedor pode realizar mudanças ou até mesmo abandonar a ideia, sendo muito mais fácil modificar os projetos no papel do que com a empresa em funcionamento.

Quanto à estruturação do plano de negócio, diversas são as definições e as estruturas, que no contexto geral, têm finalidades em comum, mudando às vezes a forma e a sequência de apresentação. A estrutura utilizada para este trabalho será demonstrada, a seguir, de acordo

com Dornelas (2005), uma vez que se entendeu que ela seria a estrutura que melhor se adaptaria aos conhecimentos prévios da autora:

A capa é uma das partes mais importantes do plano de negócio, por ser a primeira parte que é visualizada por quem o lê, devendo ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócio e a respectiva página onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção, facilitando ao leitor do plano encontrar rapidamente o que lhe interessa.

O sumário executivo é a principal seção do plano de negócio, ele fará o leitor decidir se continuará ou não a lê-lo. Deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano. Deve, ainda, ser dirigido ao público alvo e explicitar qual o objetivo do plano de negócio em relação ao leitor como, por exemplo, a requisição de financiamento junto a bancos, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes e etc.

O plano de *marketing*: esta seção deve apresentar uma análise do mercado, como ele está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e a sua localização, análise da concorrência, deve mostrar também como a empresa pretende vender seus produtos/serviços, métodos de comercialização, política de preços, estratégias de propaganda, etc.

Plano operacional: essa seção deve conter informações operacionais atuais e previstas tais como capacidade comercial, dimensionamento de pessoal, processo de comercialização dos produtos e o *layout* da empresa.

Plano financeiro: a seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras para o sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de pelo menos três a cinco anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimentos, demonstrativos de resultado, análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno, etc.

Anexos: esta seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócio. Não se tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas, podem-se anexar informações como fotos dos produtos, plantas da

localização, resultados das pesquisas de mercado que foram realizadas, planilhas financeiras, etc.

Após o estudo de alguns autores tais como: Dornelas, Dolabela e Degen, o modelo definido por Dornelas foi o que mais se encaixa para este trabalho, tendo em vista que esta estrutura abrange os itens necessários para a elaboração de um plano de negócio para a abertura de uma loja de calçados. No decorrer deste plano poderão ser vistos estes tópicos levantados por Dornelas, com o intuito de deixar claro os fatores necessários para a abertura e permanência da empresa no comércio local.

Para a elaboração do plano de negócio, foi necessária a utilização de várias ferramentas que comprovem a viabilidade de implantação da empresa no mercado em que se pretende atuar. Para isso, foram desenvolvidos, no decorrer do trabalho, vários tópicos, com a finalidade de deixar claro fatores como o que a empresa pretende ser, aonde pretende chegar, estudar o mercado, os clientes, concorrentes, fornecedores, a melhor forma de se comercializar os produtos, provar a viabilidade financeira do negócio, etc.

No sumário executivo pode-se destacar a missão da empresa, onde Oliveira (1999, p.118) a define como sendo:

A razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui pretende-se responder à pergunta básica: "Onde se quer chegar com a empresa?". Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

Outro fator é a visão da empresa que Oliveira (1999, p.81) a define como: "Os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla". Ou seja, a visão é uma clara e permanente demonstração para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos.

Quando um empreendedor decide abrir uma empresa, ele deve traçar objetivos, ou seja, saber o que ele pretende atingir, ou que resultado ele pretende obter futuramente. Por isso, a definição dos objetivos é de suma importância para a abertura de um novo empreendimento. De acordo com Oliveira (1999), o objetivo é o alvo ou ponto que se pretende atingir, os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado

futuro que o executivo pretende alcançar. O termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.

Após os estudos destes conceitos desenvolvidos por Oliveira, foi possível desenvolver esses tópicos no sumário executivo, levando-se em consideração a importância deles para a abertura do empreendimento, sendo que o empreendedor deve saber o que pretende ser diante de seus clientes e concorrentes e aonde quer chegar futuramente com o seu negócio.

O próximo passo do trabalho foi a elaboração do plano de *marketing*, ou seja, estudar o mercado em que se pretende atuar. Aqui se pode destacar a pesquisa de *marketing*, análise do mercado, descrição dos principais produtos, o estudo dos fornecedores, clientes e concorrentes, as estratégias de propaganda, formação dos preços de vendas, análise *SWOT* e plano de ação.

Segundo Las Casas (2009, p.326),

O plano de marketing é a parte escrita do planejamento. É o documento que contém todos os detalhes para a ação a ser desenvolvida pelos administradores responsáveis. Como ele deve ser simples, de forma que todos o entendam bem; deve também ser prático e flexível.

O primeiro passo, para se elaborar o plano de *marketing*, foi a pesquisa de mercado, que foi realizada de maneira formal, através de questionários aplicados em locais públicos na cidade de Rialma. Tal questionário teve a finalidade de levantar dados, tais como: o ponto de vista dos clientes diante das lojas da região, o que os clientes levam em consideração na hora de realizar suas compras, a média salarial dos clientes, a frequência que compram calçados, etc. Tais dados foram extremamente importantes para a empreendedora entender a forma que deve trabalhar para se diferenciar da concorrência e se destacar no mercado por meio da satisfação das necessidades dos clientes. Outra pesquisa foi realizada, de maneira informal através de entrevistas com os gerentes das lojas Paty Calçados, Pé Kente Calçados e A Ideal Tecidos. Essa entrevista teve a finalidade de conhecer os principais pontos fortes e fracos da concorrência e também conhecer um pouco sobre o comércio de calçados, quantidade de vendas, forma de negociação com fornecedores, etc.

O segundo passo foi a análise do mercado que, segundo dados da Abicalçados (2009), o processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou-se no Rio Grande do Sul, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães em junho de 1824, que

trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente em artigos de couro. Em 1888, surgiu, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados na região de Rio Grande do Sul. O Estado gaúcho aumentava sua demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano formando, ao longo do tempo, um dos maiores *clusters* (polos industriais) calçadistas mundiais da atualidade. Apesar da maior concentração de empresas e do pessoal que ocupa a produção de calçados estarem localizada no estado do Rio Grande do Sul, a produção brasileira está gradualmente sendo distribuída para outros polos que estão localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do País.

Ainda, segundo dados da Abicalçados (2009), nas últimas décadas, o Brasil tem representado um importante papel na história do calçado. O maior país da América Latina é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro, ocupando o terceiro lugar no *ranking* dos produtores mundiais tendo importante participação na fatia de calçados que aliam qualidade e *design* a preços competitivos. Ou seja: o mercado de calçados está em crescimento contínuo.

Para se adequar ao mercado, às tendências da moda e às exigências dos consumidores, as empresas produtoras de calçados vêm investindo cada vez mais em novos modelos, com *designers* mais elaborados, formatos diferenciados como: bicos finos e alongados, saltos das mais diferentes alturas e tipos, diversos acabamentos de couro, pintados, de madeira, PVC, acrílico, metais e etc.

De acordo com Las Casas (2009, p. 186), “Produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome.”

Assim, a Labelle buscará atender seus clientes com produtos de qualidade que atendam às exigências dos clientes de acordo com a evolução do mercado, buscando proporcionar a satisfação de quem vier a consumir tais produtos.

Para a empresa atingir sucesso, não basta apenas ter produtos de qualidade, é necessário haver demanda, ou seja, clientes para consumir tais produtos e satisfazer suas necessidades. Segundo Las Casas (2009), atualmente há uma grande valorização do consumidor no processo de comercialização, isto porque a grande divulgação das técnicas de qualidade total inicia com o entendimento das expectativas dos consumidores perante a empresa. Há, então, a necessidade de saber a respeito dos consumidores, o que eles valorizam e o que querem em determinados momentos.

Diante dessa afirmação, a empreendedora pretendeu, através da pesquisa de mercado, conhecer seus clientes, saber o que eles esperam do novo empreendimento e como eles vêem as empresas concorrentes. Através dos dados apurados com a pesquisa a empreendedora teve condições de saber o que deve fazer para se diferenciar da concorrência e atender as expectativas dos clientes da melhor maneira possível.

Segundo Las Casas (2009), a concorrência é outro fator importante a se considerar, além da concorrência de produtos, existe, também, a concorrência em nível de empresas. Assim, com a finalidade de conhecer a concorrência na cidade de Rialma e também na cidade vizinha, Ceres, a empreendedora realizou uma entrevista informal com os gerentes dessas lojas a fim de conhecer como funciona o comércio de calçados nesta região e também observar os pontos fortes e fracos da concorrência.

Após avaliar a concorrência, pôde-se conhecer melhor a qualidade dos produtos oferecidos por eles, bem como o preço que é outro fator importante para a competitividade. Las Casas (2009, p.223) afirma que:

Os procedimentos para estabelecer bons preços são: determinação da demanda e custos; análise do preço da concorrência; determinação da política de preços; seleção de método de determinar preço e seleção do preço final com base nas análises anteriores, estabelecendo os níveis de descontos.

Depois de reconhecer quem são os clientes, conhecer a concorrência e estabelecer os preços de venda, é hora de divulgar a empresa e os produtos que ela oferecerá. Por isso Las Casas (2009, p. 286) afirma que:

A propaganda também é de extrema importância para a atividade mercadológica. Por meio dela as empresas podem manter cooperação de seus intermediários, familiarizar seus clientes com o uso dos produtos fabricados, criar imagem de credibilidade, lançar novos produtos, estimular demanda, criar lealdade de marca, enfatizar características dos produtos, entre outros propósitos.

Após estudar esses vários fatores de composição do plano de *marketing*, deve-se destacar o principal deles: a análise *SWOT* (análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades) e o plano de ação. Através destas ferramentas, foi possível apontar as

principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que o novo empreendimento terá que enfrentar e, através das ações propostas, tentar amenizar as ameaças e fraquezas e aproveitar as oportunidades e as forças para obter sucesso no mercado.

O plano operacional contém as informações operacionais levantadas para a abertura do empreendimento, tais como: a sua localização, capacidade comercial, *layout*, comercialização e o dimensionamento de pessoal.

Começando pela localização Martins e Laugeni (2002, p. 90) afirmam que: “A seleção do local para a implantação de uma empresa, fábrica ou depósito de produtos é uma decisão ligada à estratégia empresarial.”

Os autores afirmam ainda que:

Para a localização de lojas o critério de localização visa, na maioria das vezes maximizar a receita. Assume-se no ramo comercial, que a receita é diretamente proporcional à dimensão da loja (área ocupada) e inversamente proporcional à distância que o cliente deve percorrer até a loja (dificuldade ou facilidade de chegada). (MARTINS, LAUGENI, 2002, p.90)

O próximo passo foi à construção do *layout* que visou um ambiente agradável e jovial e que proporcione conforto e comodidade aos clientes e funcionários. De acordo com Rocha (1995, p.115),

Layout é a disposição física de máquinas, postos de trabalho, equipamentos, homens, áreas de circulação, unidades de apoio e tudo mais que ocupa espaço na fábrica, distribuindo-os de forma a maximizar a funcionalidade do processo produtivo e otimizar o ambiente de trabalho. O estudo do *layout* busca encontrar a melhor maneira de dispor fisicamente todos os meios de produção, arrumando o espaço de trabalho a fim de otimizar a funcionalidade do sistema, reduzir manuseio, transporte de material e circulação de pessoas.

Outro tópico de suma importância é a comercialização, pois, nele define-se como a empresa trabalhará no processo de fazer as mercadorias chegarem até o cliente da maneira mais eficiente possível, causando-lhes satisfação.

Martins e Laugeni (2002, p.4) afirmam que:

O consumidor constitui a base de referência de todos os esforços feitos nas empresas modernas. Atendê-lo da melhor forma possível deve ser o objetivo de toda empresa. Torna-se necessário que os produtos e/ou serviços estejam à disposição para serem consumidos, devendo estar próximos ao consumidor.

Por isso, as empresas têm que adaptar seu processo de comercialização para atender as necessidades de seus clientes de forma rápida e eficiente, também mantendo um controle sobre a entrada e saída das mercadorias. Tais processos podem ser desenvolvidos com o auxílio de *softwares* que facilitam o controle de estoque, emissão de pedidos, etc.

Para isso, foi elaborado um fluxograma que de acordo com Rocha (1995, p.169), “[...] é a representação gráfica de operações, transportes, inspeções e estoques na sequência em que ocorrem, definindo um fluxo de trabalho.”

Outra etapa extremamente importante é o dimensionamento de pessoal, pois sem mão de obra se torna impossível a execução das tarefas da empresa, tais como: realizar as vendas, auxiliar na administração da empresa, organizar e manter a limpeza do ambiente e etc.

Segundo Rocha (1995), para que o planejamento de uma empresa se concretize é necessário dispor de materiais e mão de obra; caso esses recursos não estejam disponíveis na quantidade suficiente, o plano elaborado poderá não ser realizado. O nível intelectual das pessoas não pode ser desconsiderado, hoje em dia, a participação coletiva deve ser estimulada e, para isso, o treinamento é essencial, pois faz com que a meta do planejamento seja mais compreendida, gerando condições de crescimento.

Para saber se há viabilidade financeira na implantação do empreendimento, foi necessária a elaboração do plano financeiro, no qual foram levantados todos os investimentos fixos, ou seja, tudo que será adquirido para que se torne possível o funcionamento do empreendimento, como: máquinas e equipamentos; os investimentos financeiros, como: estoque e capital de giro; e os investimentos pré-operacionais que são os gastos que as empreendedoras terão para legalizar e colocar o empreendimento em funcionamento. Para se estimarem tais investimentos, são levados em conta as características de cada empreendimento, bem como o que é preciso para colocá-los em funcionamento. No caso da Labelle Calçados, foi levado em consideração que os investimentos fixos venham a proporcionar um ambiente agradável, e que os investimentos financeiros consigam atender às expectativas das empreendedoras de conseguir atender os clientes da melhor maneira possível, tendo em estoque os produtos que eles procuram. Um investimento de suma importância é o capital de giro, pois, este vem suprir as necessidades imediatas do

empreendimento até que comecem a surgir as entradas de caixa. Assim, segundo Santos (2001, p.29),

O capital de giro é fortemente influenciado pelas incertezas inerentes a todo tipo de atividade empresarial. Por esse motivo, a empresa deve manter uma reserva financeira para enfrentar os eventuais problemas que podem surgir. Quanto maior a reserva financeira alocada à manutenção do capital de giro, menores seriam as possibilidades de crises financeiras.

Sendo assim, o capital de giro estipulado pelas empreendedoras foi de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), levando-se em consideração que este valor consegue cobrir as despesas imediatas, ou eventuais problemas financeiros até que as entradas de caixa da empresa consigam supri-los.

Outras ferramentas, que foram utilizadas para o desenvolvimento do plano financeiro, foram o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e a projeção do fluxo de caixa, tais ferramentas têm a finalidade de demonstrar a situação financeira da empresa em determinado período de tempo.

Para Santos (2001, p.20), “O balanço patrimonial reflete a situação patrimonial da empresa em determinado momento e constitui-se do ativo, passivo e patrimônio líquido.” Neste trabalho foram elaborados dois balanços patrimoniais: o inicial e o final, com a finalidade de demonstrar a situação da empresa assim que ela começar a exercer suas atividades e o final para demonstrar sua situação após um ano de funcionamento, com seu respectivo lucro ou prejuízo.

Foi elaborada também a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) ao final da projeção do primeiro ano de atividades do empreendimento. De acordo com Groppelli e Nikbakht (2002, p.348), “A demonstração do resultado do exercício relaciona os fluxos de recebimentos gerados por uma empresa e os fluxos das despesas incorridas para produzir e financiar as suas operações.” A elaboração desta DRE tem por finalidade demonstrar, ao final de determinado período, o quanto a empresa gerou de lucro ou prejuízo.

A projeção do fluxo de caixa teve como objetivo trazer uma projeção da situação esperada para empresa nos seus primeiros cinco anos de funcionamento. Segundo Santos (2001, p. 57),

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente, [...] é capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa.

Assim, com a finalidade de auxiliar as empreendedoras na tomada de decisão e permitir uma visualização da possível situação financeira futura da empresa o fluxo de caixa apresentará uma projeção da receita com vendas, dos custos fixos e variáveis, das despesas, deduções das receitas e lucros esperados.

Outros fatores foram avaliados no decorrer do plano financeiro como: ponto de equilíbrio, o *payback* (prazo de retorno do investimento), TIR (taxa interna de retorno), VPL (valor presente líquido) e os índices de rentabilidade e lucratividade.

De acordo com Santos (2001), a análise do ponto de equilíbrio permite determinar o volume de vendas capaz de proporcionar lucro zero, aquele ponto em que a receita da empresa iguala o seu custo total. Quando as vendas da empresa se situarem acima do ponto de equilíbrio, ela começará a ter lucro.

Sendo assim, o ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que a receita é igual a todas as saídas de caixa da empresa, tornando-se importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para não operar com prejuízo.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p.134), “[...] o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial é chamado de período de recuperação do investimento (*payback*). Se o período de *payback* encontrado representa um período de tempo aceitável para a empresa, o projeto será selecionado.” Portanto, quanto menor for o valor apurado melhor será para as empreendedoras, um tempo de retorno baixo significa uma taxa de lucro favorável ao investimento.

O VPL (valor presente líquido) é a fórmula matemático-financeira de se determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estariam valendo atualmente. Quanto maior o VPL significa que mais dinheiro sobrar e conseqüentemente aumentará o valor de mercado da empresa e a riqueza de seus proprietários.

Groppelli e Nikbakht (2002, p. 136) afirmam que:

Se o valor presente de um fluxo de caixa futuro de um projeto for maior que seu custo inicial, o projeto é um empreendimento válido. Por outro lado, se o valor presente for menor que seu custo inicial, o projeto deve ser rejeitado porque o investidor perderia dinheiro se o projeto fosse aceito. Por definição, o valor presente líquido de um projeto aceito é zero ou positivo, e o valor presente líquido de um projeto rejeitado é negativo.

Já a TIR (taxa interna de retorno), de acordo com Santos (2001), do ponto de vista financeiro a TIR de um investimento, é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado. Matematicamente, a taxa interna de retorno é a taxa de juros que iguala o valor presente líquido das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa.

A lucratividade representa o percentual de lucro que a empresa obteve sobre as vendas realizadas. Santos (2001, p.239), afirma que: “A análise da lucratividade pode referir-se à empresa ou ser específica para produtos, serviços e departamentos. As empresas que já têm uma cultura de planejamento preferem fazer os dois tipos de análise.” No caso da Labelle Calçados, a lucratividade foi avaliada na empresa como um todo, obtendo-se um resultado satisfatório.

O índice de rentabilidade proporciona uma indicação da eficiência no uso dos investimentos feitos na empresa. Define também o percentual de retorno obtido de acordo com o capital próprio investido no empreendimento.

Segundo Santos (2001, p.239), “[...] os diversos índices de rentabilidade da empresa podem avaliar seu resultado em relação ao patrimônio líquido, ativo ou vendas. O principal parâmetro utilizado para avaliação de resultado é o lucro líquido.”

Outras ferramentas de avaliação foram utilizadas – os indicadores de viabilidade como: a imobilização do patrimônio líquido, o giro do ativo, a margem líquida e a rentabilidade do ativo. Tais ferramentas têm a finalidade de avaliar a eficiência do capital próprio, a lucratividade das vendas da empresa, etc.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Descrição da oportunidade

O projeto para a abertura da Labelle Calçados surgiu a partir da necessidade de oferta de calçados de marcas populares no comércio local. Tendo em vista a ausência de um empreendimento como este na cidade de Rialma, a grande demanda por esses produtos e também a busca incessante da população rialmense por inovações e novas tendências é o que se justifica a escolha da cidade de Rialma para a abertura desse empreendimento.

As empreendedoras buscam criar uma empresa que revenda calçados em ambiente confortável e descontraído, voltado a atender às necessidades dos clientes da melhor maneira possível sem discriminação de classes e estilos e com produtos de qualidade, bom atendimento, agilidade e preços acessíveis.

Através da ideia aliada ao sonho da abertura do próprio negócio, a empreendedora foi impulsionada a escrever este plano de negócio, a fim de estruturar as ideias e analisar a viabilidade da implantação da empresa.

2.2 Descrição do negócio

Assim como demonstrado no referencial teórico, na teoria de Chiavenato, o objetivo de um negócio é produzir ou vender produtos com uma margem de lucro, para satisfazer as necessidades da sociedade. Sendo assim, as empreendedoras buscam responder à oportunidade do mercado com a abertura da Labelle Calçados, vendendo seus produtos e alcançando retorno financeiro através de seus esforços.

O empreendimento terá como razão social: Labelle Comércio de Calçados Ltda. e Labelle Calçados, como nome fantasia. A loja será criada para satisfazer a demanda e a carência principalmente da cidade de Rialma por calçados de marcas populares e preços acessíveis.

Figura 1 – Logomarca



Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

A data prevista para o início das atividades da empresa será no início do segundo semestre de 2012, o empreendimento será instalado na Avenida Bernardo Sayão, por ser a principal avenida comercial da cidade e possuir fácil acesso e grande fluxo de pessoas.

O empreendimento enquadra-se na forma jurídica de sociedade limitada em que cada sócia responderá pelo valor de sua cota e terão responsabilidade solidária pela integralização do capital mediante emissão do contrato social, como Empresa de Pequeno Porte, pois estima-se um faturamento bruto anual entre R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), no Regime Simples Nacional.

Visando satisfazer à demanda e, principalmente, à fidelização dos clientes, a empresa se atentará quanto à diversificação e à inovação dos produtos e constantemente aos cuidados com o atendimento ao cliente.

O empreendimento iniciará suas atividades com três (03) funcionários, sendo dois vendedores e um caixa e, por último, tem-se como responsabilidade o controle financeiro, compras e toda a parte administrativa os quais ficarão a cargo das empreendedoras Ana Maria e Millana Nascimento. A empresa contará com um ambiente despojado, diferenciado e familiar, que buscarão conciliar conforto e beleza, a fim de satisfazerem a todos os tipos de clientes.

De acordo com levantamentos e orçamentos realizados no plano financeiro, será necessário um capital inicial de aproximadamente R\$ 54.492,00, investimento este incluindo

produtos para estoque inicial, investimentos no ativo imobilizado do empreendimento, despesas pré-operacionais, etc.

O capital social será dividido em partes iguais, em que cada empreendedora entrará com 50% do valor do capital, que será de recursos próprios, não necessitando, assim, de quaisquer financiamentos.

Sendo assim, o capital social será dividido da seguinte maneira:

Tabela 1 - Investimento de capital

Nome do sócio	Parte de capital (R\$)	(%) de participação
Ana Maria de Freitas	27.246,00	50%
Millana N. dos Santos	27.246,00	50%

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

Estima-se um faturamento mensal médio entre os valores de R\$ 27.931,00 a R\$ 47.922,00, devido às flutuações de vendas em algumas épocas do ano, decorrentes de datas comemorativas e festividades da cidade e região. Através desse faturamento, espera-se um lucro anual de, aproximadamente, R\$ 65.216,47 e espera-se um retorno do capital investido em 10 meses e 3 dias.

2.2.1 Missão

De acordo com o conceito citado por Oliveira no referencial teórico, a missão da empresa compreende o que ela pretende ser.

A missão da empresa será comercializar calçados de marcas populares que atendam às necessidades de adultos, jovens e crianças da cidade de Rialma e região, com diversificação de preços e de prazos que garantam maior acessibilidade aos clientes, conquistando-os e incentivando a compra dos produtos.

Com essa missão a empresa pretenderá atender aos anseios do público alvo, com responsabilidade e qualidade, para garantir a satisfação dos mesmos e atingir um maior número de clientes a cada dia. Preocupando-se também com os materiais biodegradáveis, a empresa procurará evitar o uso desnecessário de sacolas plásticas procurando outros meios alternativos de embalagens, a fim de proteger o meio ambiente.

2.2.2 Visão

Conforme citado no referencial teórico a visão compreende aonde a empresa quer chegar ou uma demonstração permanente dos propósitos da empresa.

Desse modo, a visão da empresa será oferecer calçados de forma diferenciada para pessoas que procuram qualidade, conforto, beleza, bons preços e atendimento de qualidade e alcançar a liderança no comércio local nesse segmento, adquirindo a credibilidade dos clientes por meio da satisfação das suas necessidades através dos produtos oferecidos pela empresa.

2.2.3 Objetivos

O principal objetivo das empreendedoras quanto ao novo empreendimento, é oferecer produtos de qualidade e conforto aos seus clientes na hora de realizar suas compras, com a finalidade de conquistar o maior número de clientes na cidade de Rialma e também na região, acredita-se que, através de bons preços e condições de pagamentos acessíveis aos clientes de variadas classes sociais, será possível alcançar os seguintes objetivos:

Curto prazo:

- Atrair clientes;
- Atender às necessidades da população de Rialma e região;
- Conquistar a confiança e a credibilidade dos clientes.

Médio prazo:

- Fidelizar os clientes;
- Minimizar despesas e aumentar o lucro anual;
- Aumentar a eficiência e a qualidade de atendimento.

Longo prazo:

- Ser referência no mercado perante os clientes por meio da qualidade dos produtos e do atendimento;
- Aumentar a participação de mercado.

Através destes objetivos, as empreendedoras pretendem alcançar a liderança no mercado local, sendo referência na mente dos seus clientes por meio dos produtos e do atendimento de qualidade e em, consequência disso, obter um aumento nas vendas e nos lucros futuramente.

2.3 Dados das empreendedoras

O empreendimento terá como sócias Millana Nascimento dos Santos e Ana Maria de Freitas Nascimento Santos, que participarão ativamente das atividades da empresa, com intuito de atender a demanda de todos os clientes, ouvindo sugestões e possíveis reclamações da população de Rialma e região.

Sócia 1: Millana Nascimento dos Santos, 20 anos, solteira, acadêmica do 8º período de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências Educação de Rubiataba, possui curso de aperfeiçoamento na área de informática pelo (SENAC).

A empreendedora começou a carreira profissional na Caixa Econômica Federal agência Rialma, na qual trabalhou durante 01 (um) ano realizando trabalhos de atendimento ao público, abertura de contas pessoa física e empréstimos consignados. Atualmente trabalha como auxiliar administrativo na empresa Goianão Auto Freios.

A empreendedora possui características de organização e facilidade para lidar com pessoas e solucionar problemas.

Sócia 2: Ana Maria de Freitas Nascimento Santos, casada, 40 anos, graduada em pedagogia pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), especialista em psicologia da educação, coordenadora pedagógica, experiente em treinamento de pessoal e palestras educativas.

A empreendedora iniciou sua carreira profissional como gerente de caixa da rede de supermercados Spam na qual trabalhou durante 4 (quatro) anos. Atualmente trabalha como coordenadora pedagógica da Escola Municipal Manoel Joaquim Gonçalves.

A empreendedora possui características de liderança, trabalho em equipe e facilidade de lidar com pessoas.

Conforme acordo feito entre ambas as partes, as decisões sobre a empresa deverão ser tomadas em comum acordo, sendo de conhecimento de todas as sócias todo e qualquer caso a ser resolvido sobre a empresa. Todas as sócias serão responsáveis por solucionar qualquer ato ilegal promovido pelos funcionários na empresa, cabendo a elas tomar as decisões e as medidas legais conforme a ocorrência dos fatos.

3 PLANO DE MARKETING

3.1 Pesquisa de mercado

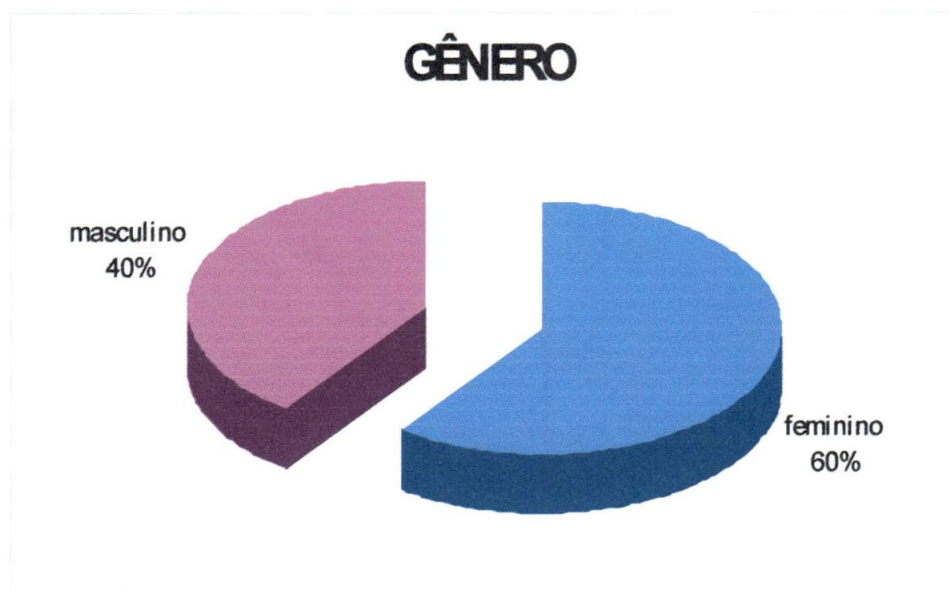
Quando se pretende abrir um novo empreendimento, primeiramente, é necessário analisar o ambiente a ser empreendido, com a finalidade de avaliar as oportunidades e os diversos riscos que ele possa vir a ter. Para se analisarem esses fatores, foi realizada uma pesquisa de mercado por meio de questionários distribuídos às pessoas que residem na cidade de Rialma. Essa pesquisa foi realizada entre os dias três á nove de março de 2011, em escolas municipais, na Prefeitura Municipal e em algumas ruas próximas à residência da empreendedora. A pesquisa foi desenvolvida em horário comercial das 08h às 18h, a escolha desses locais se deu devido ao grande fluxo de pessoas nos mesmos, o que facilitou a aplicação dos questionários. A maioria dos entrevistados foram funcionários públicos e trabalhadores do comércio local e realizam suas compras nas cidades de Rialma e Ceres.

Para o cálculo de amostragem, foi levada em conta a população total de Rialma que atualmente, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. NET, 2010), é composta por aproximadamente 10.516 habitantes; erro amostral de 10% e um nível de confiança de 95%, resultando na aplicação de um total de 100 questionários de acordo com o cálculo no *site* www.glaubersantos.com. A tabulação dos dados foi feita por meio da contagem manual das respostas de cada entrevistado, logo após, foi calculada a porcentagem de cada resposta em relação à quantidade de questionários distribuídos e, em seguida após obter os resultados, foram confeccionados os gráficos por meio do programa Excel 2007.

De acordo com a pesquisa realizada, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados são do gênero feminino, com faixa etária até 40 anos; através destes dados, pode-se observar que grande parte do público são jovens e costumam gastar mais dinheiro com a boa aparência. Esses dados são demonstrados nos gráficos 1 e 2.

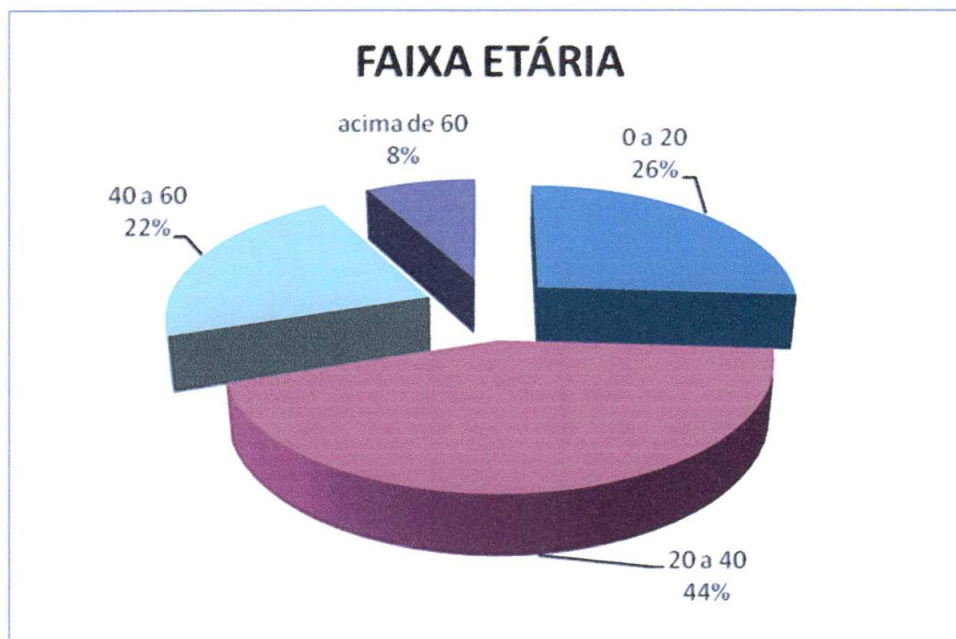


Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

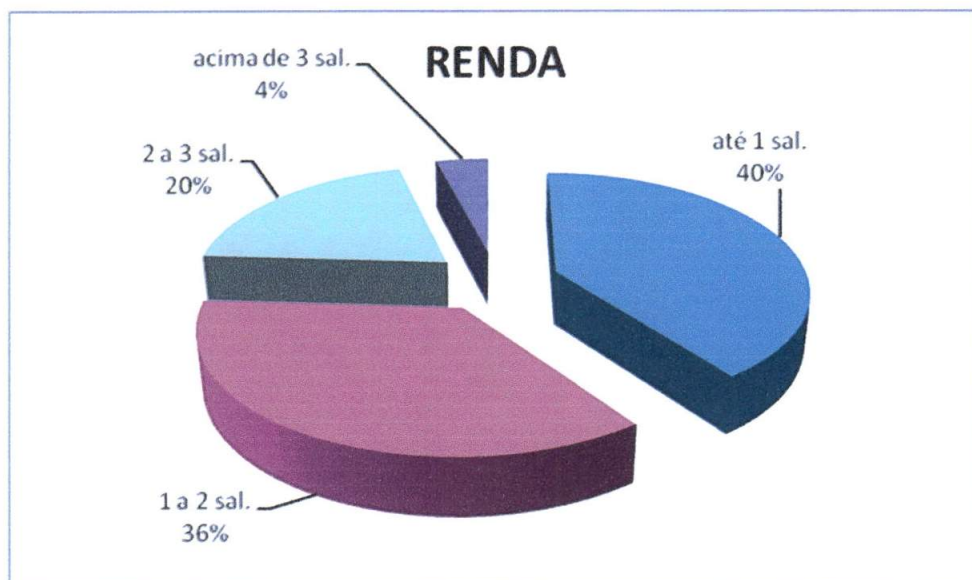
Gráfico 2 - Faixa etária



Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

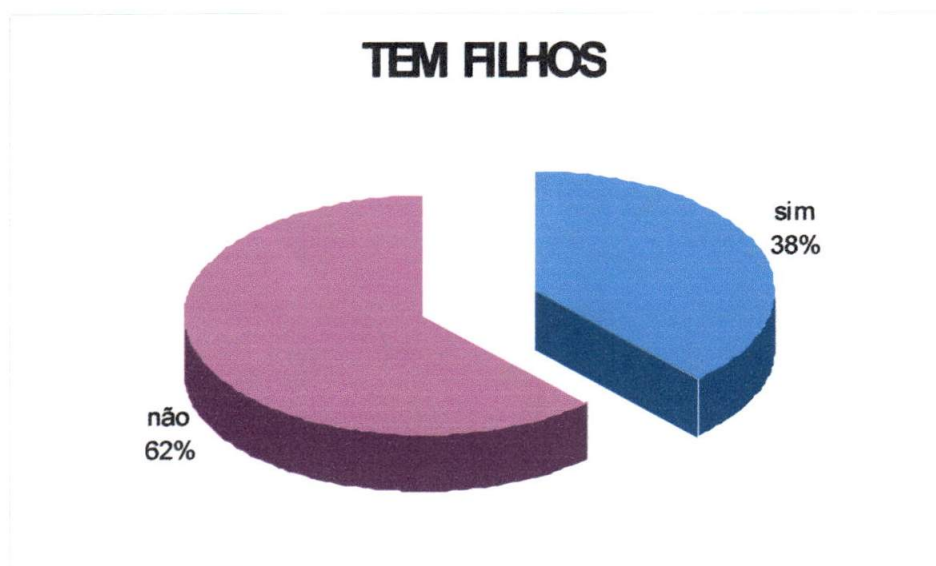
De acordo com o gráfico 3, pode-se perceber que 40% dos entrevistados têm remuneração mensal de até um salário mínimo e 36 % ganham até dois salários mínimos. Esses dados são necessários para analisar qual tipo de cliente a empresa vai atender e também para saber quais os produtos, preços e formas de pagamento se adaptam as necessidades desses clientes. O que demonstra que o público tem uma renda que permite acesso aos produtos e condições de pagamento que a Labelle calçados oferecerá, tendo em vista que os clientes de menor nível salarial representa a maior parte apontada pela pesquisa.

Gráfico 3 – Renda



Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

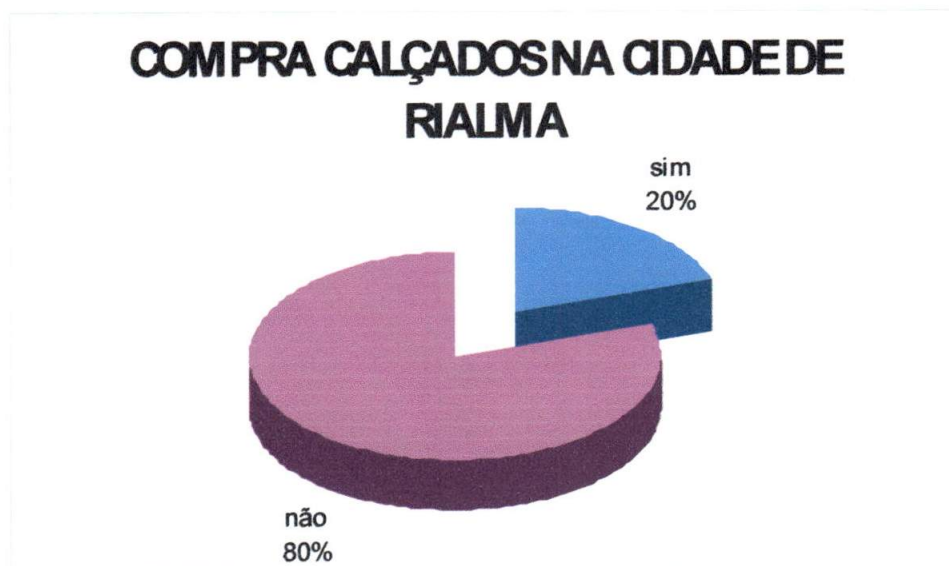
Através do gráfico 4, pode-se analisar que apenas 38% dos entrevistados possuem filhos com idade até 10 anos, o que indica que a empresa não possui necessidade de grandes investimentos em calçados infantis, porém deve oferecer esses produtos para atender à demanda da outra fatia da população que busca conforto e qualidade para suas crianças. Isso se comprova, também, com o censo realizado pelo IBGE (2010), onde consta que a população riomense é composta, em sua maioria, pela faixa etária de 35 á 39 anos e também entre outras faixas que se enquadram no nível de jovens e adultos.

Gráfico 4 – Tem filhos com idade até 10 anos?

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

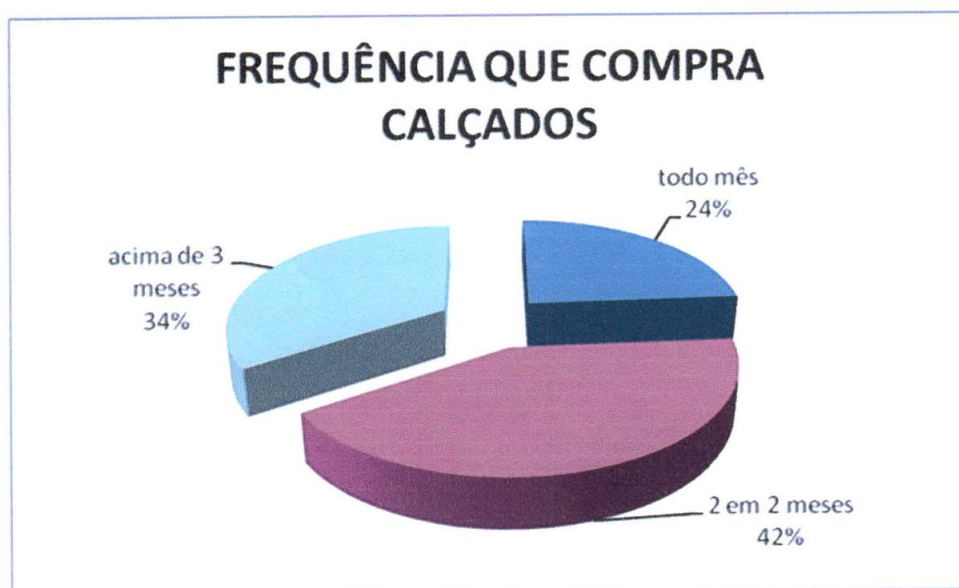
Apenas 20% dos entrevistados compram calçados na cidade de Rialma, o que torna viável a abertura da Labelle calçados, para suprir a demanda dos clientes que buscam esses produtos em lojas da região por não terem os mesmos disponíveis na cidade. Mas a nova empresa precisará trabalhar fortemente a propaganda como meio de mostrar seus produtos e atrair os clientes para o comércio local já que estes estão acostumados a realizar suas compras em outras lojas na cidade vizinha. A falta desse tipo de comércio na cidade é um ponto forte para a Labelle, porém será necessário fazer um trabalho eficiente para atrair e fidelizar os clientes, sendo preciso investir em propaganda, em um ambiente que proporcione conforto para os clientes realizarem suas compras, etc, como será demonstrado nas estratégias de publicidade e propaganda e na elaboração do *layout*.

Gráfico 5 – Compra calçados na cidade de Rialma



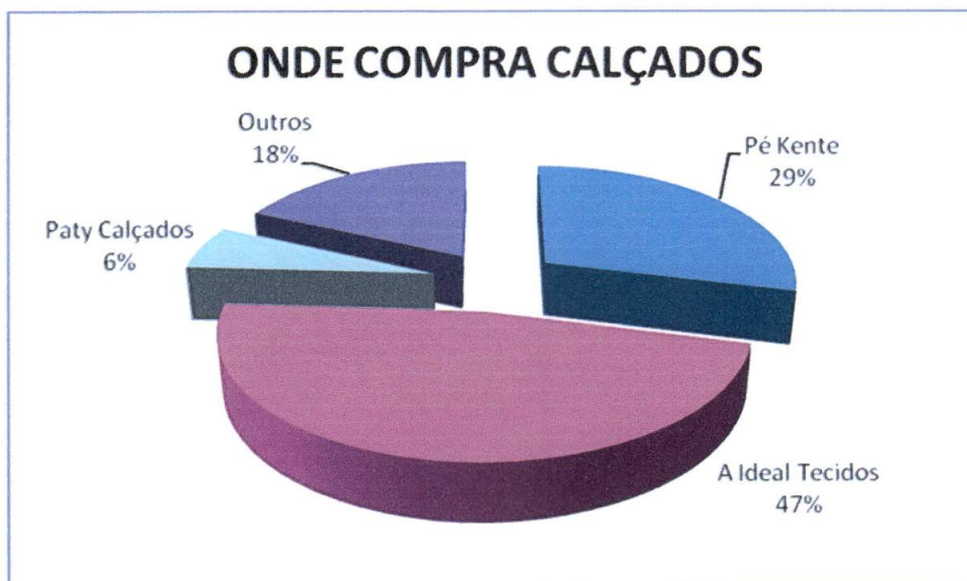
Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

De acordo com o gráfico 6, a maioria dos entrevistados compram calçados com frequência-média de 2 a 3 meses, sendo eles adquiridos em lojas da região, uma vez que estes são os únicos locais que dispõem desses produtos. Assim, como citado no item anterior, a Labelle precisará trabalhar para atrair esses clientes e fidelizá-los por meio dos produtos e atendimento de qualidade, sempre procurando ser melhor que a concorrência.

Gráfico 6 – Frequência que compra calçados

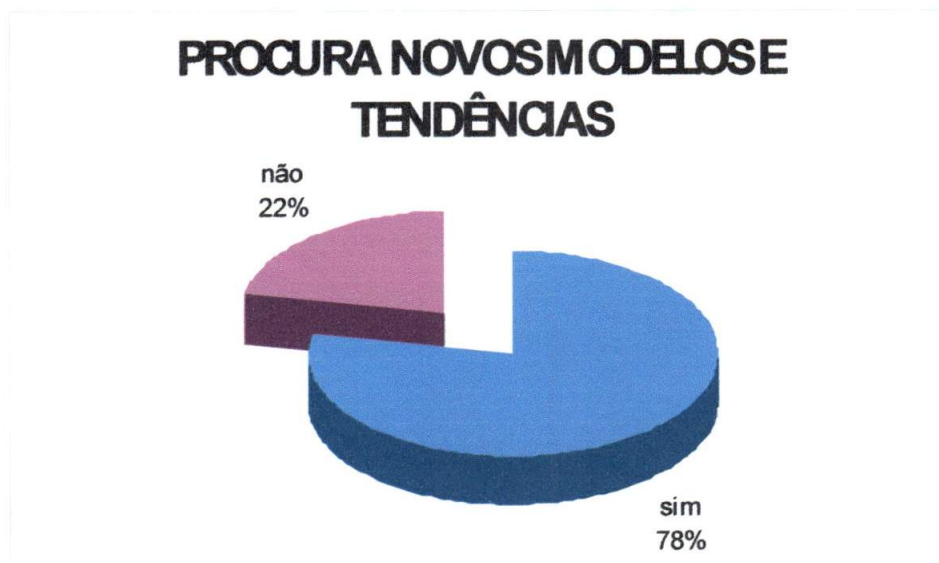
Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

O gráfico 7, representa a porcentagem de preferência dos entrevistados nas lojas da região. Tal item é de suma importância, pois demonstra com clareza qual o principal concorrente para o empreendimento, como representado no gráfico, a Ideal Tecidos tem 47% da preferência dos clientes, ou seja, a Ideal Tecidos é a empresa que mais representa ameaça para o novo empreendimento. Em conversa informal com o gerente da loja em questão a empreendedora pode perceber que ele se queixou da falta de espaço para alocação dos produtos, poucos meios de propaganda e falta de capacitação dos funcionários, porém o sucesso da empresa se justifica pela tradição no mercado e por oferecer uma grande variedade de produtos e facilidade de pagamento. Após analisar estes dados, é possível saber quais os pontos em que a Labelle pode investir tais como um *layout* que proporcione uma melhor visão dos produtos da loja, funcionários bem capacitados para atender e, acima de tudo, uma propaganda eficiente que consiga atingir o público alvo, os quais serão demonstrados no plano operacional. Com esse diferencial, pretende-se tomar frente desta empresa já existente no comércio da região.

Gráfico 7 – Onde compra calçados

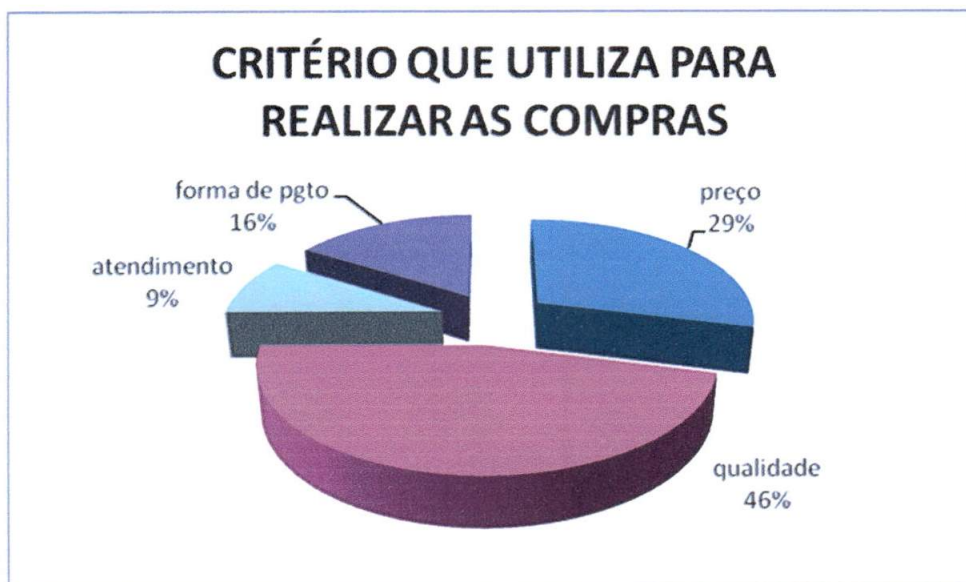
Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

De acordo com as pesquisas, 78 % das pessoas procuram sempre novos modelos e tendências na hora de realizar suas compras. Para o empreendimento, isso mostra a necessidade de a empresa estar sempre investindo em novos modelos e seguindo as tendências de moda e, acima de tudo, buscar nos seus fornecedores parcerias para não deixar faltar o produto certo, na hora certa, para assim suprir as necessidades dos clientes da melhor maneira possível.

Gráfico 8 – Procura novos modelos e tendências

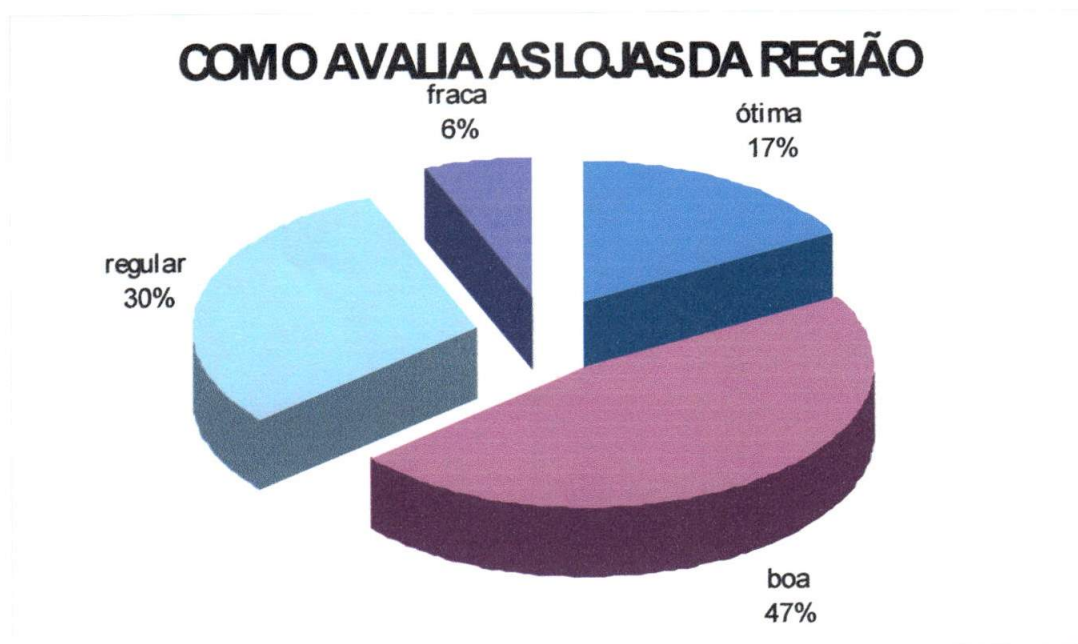
Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

A maioria dos entrevistados busca qualidade dos produtos na hora de realizar as compras. Outro fator importante é o preço que deve estar aliado a um bom atendimento e uma forma de pagamento que facilite a vida do cliente, o que mostra bom resultado para a implantação do empreendimento que tem seus objetivos aliados a tais fatores elencados pelos entrevistados.

Gráfico 9 – Critério que utiliza para realizar as compras

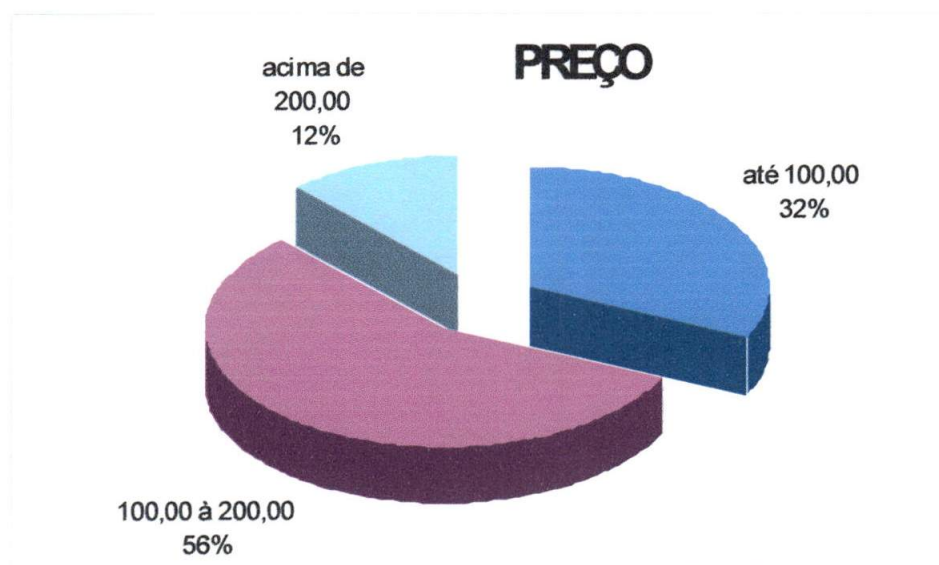
Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

As lojas da região foram avaliadas como boas (47%), de acordo com os clientes, o que pode representar uma ameaça para o novo empreendimento e faz com que as empreendedoras se esforcem para serem vistas como ótimas pelos clientes e procurem trabalhar com um diferencial da concorrência com a finalidade obter liderança no mercado local, como será desenvolvido no item concorrentes.

Gráfico 10 – Como avalia as lojas da região

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

A maioria dos clientes estão dispostos a pagar um valor entre R\$ 100,00 a R\$ 200,00 por um calçado de qualidade. Isso significa que os clientes estão dispostos a pagar um preço médio por produtos de qualidade, o que não quer dizer que a empresa deve trabalhar com produtos somente nessa faixa de preços e sim com produtos mais baratos para atender a outra fatia que está disposta a pagar um menor preço por um calçado, como também trabalhar com produtos mais caros para atender àqueles que compram produtos mais sofisticados, porém mais caros.

Gráfico 11 – Preço

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

Com a análise as empreendedoras, podem ter ideia de um possível público alvo, uma média da quantidade de clientes, qual a sua média salarial, o que os possíveis clientes esperam da empresa em termos de qualidade, atendimento, preços, etc. Auxiliando as empreendedoras a realizar um planejamento para prever o estoque, faturamento entre outros. Após a análise e tabulação dos dados, torna-se possível planejar as estratégias e os métodos que farão com que a empresa atenda às expectativas das empreendedoras e dos clientes da melhor forma possível.

Também foi realizada uma pesquisa com gerentes das lojas Paty Calçados, Pé Kente e A Ideal Tecidos, no mês de março de 2011, por meio de uma entrevista informal, com a finalidade de conhecer como funciona o comércio de calçados, entender o processo de negociação com os fornecedores, quais produtos têm mais saída, preços de venda, conhecer os principais pontos fortes e fracos de cada loja, etc. Os dados apurados através dessas entrevistas serão encontrados nos itens dos concorrentes, fornecedores, análise *SWOT*, também na formação dos preços de vendas, comercialização e quantidade média de vendas.

3.2 Análise do mercado

O mercado de calçados é um investimento cada vez mais atrativo, devido ao crescimento da tecnologia e criatividade investidas na produção desses produtos e também pela quantidade de pessoas que se preocupam com a aparência e estão sempre à procura de novos modelos e tendências a fim de estarem sempre na moda.

Diante de tantas ofertas de qualidade e de bom preço, as pessoas estão cada vez mais interessadas em consumirem calçados, principalmente as mulheres que estão sempre ligadas às tendências de moda e querem aproveitar todas as vantagens e inovações que esses produtos oferecem.

Através dos dados apontados pela Abicalçados no referencial teórico, pode-se observar que o mercado calçadista está em crescimento contínuo, o que torna viável o investimento nesse setor que apresenta grandes oportunidades. Segundo a resenha estatística da Abicalçados (2011), apesar das grandes mudanças econômicas ocorridas no mundo inteiro nesses últimos anos, o Brasil continua exportando e importando um número estável de calçados, conseguindo manter a média de produção e distribuição dos anos anteriores, arrecadando em 2010 o equivalente a, aproximadamente, R\$ 12.340,000, 00 (doze milhões e trezentos e quarenta mil reais). Outro fator importante é que o Brasil continua ocupando o 7º lugar no *ranking* da economia mundial. Com base nos dados do IBGE (2010), a população mundial é composta por aproximadamente 10.516 habitantes, e pretende-se, com esse novo empreendimento atender a uma média de 35% desse mercado e também atender os clientes das cidades vizinhas. Esse percentual foi definido levando-se em consideração a fatia de mercado que os concorrentes atendem como foi apontado na pesquisa de mercado. Para atender a este mercado, a empresa pretende oferecer produtos de qualidade, atendimento diferenciado, preço acessível e condições de pagamento acessível à população e levando-se em consideração a renda média e os outros fatores apurados através da pesquisa de mercado.

3.3 Descrição dos principais produtos

A Labelle Calçados oferecerá aos seus clientes calçados de marcas populares, adultos e infantis, dos mais variados tamanhos, cores e modelos que atendam aos diversos gostos e exigências dos clientes, com preços acessíveis, buscando sempre inovar com produtos de

qualidade a fim de proporcionar aos seus clientes a satisfação de estarem sempre na moda e adquirirem novos modelos seguindo as tendências do mercado. A empresa trabalhará com fornecedores que produzem produtos de alta qualidade e são bem reconhecidos no mercado, a maioria deles possuem grandes fábricas situadas no Rio Grande do Sul e têm representantes comerciais que atendem à maior parte do Brasil e de alguns outros países que já comercializam essas marcas. Entre as principais marcas que serão comercializadas pelo empreendimento, podem-se citar a Ramarim, Via marte e Dakota que fabricam e fornecem produtos de alta qualidade e têm seu foco comercial nos calçados femininos e também Olympikus e a Mr Foot que são referências em calçados masculinos.

Assim como apontado no referencial teórico, os produtos têm a finalidade de proporcionar a satisfação dos clientes que os adquirem e consomem. Por isso, as empreendedoras selecionaram tais produtos que terão a finalidade de suprir a demanda e satisfazer os clientes.

3.4 Estudo dos clientes

A escolha de uma loja que revenda calçados de marcas populares se deu justamente pelo fato de que os calçados são elementos de necessidade básica de todo ser humano, abrangem todos os níveis sociais e os mais variados tipos de clientes, de todas as idades e estilos.

Assim, de acordo com a pesquisa de mercado realizada na cidade de Rialma citada acima, pode-se apurar que os clientes do empreendimento serão a maioria pessoas com faixa etária variada entre crianças, adolescentes e adultos; homens e mulheres que procuram produtos de qualidade e preço acessível para consumo próprio e para toda sua família; a maior parte desses clientes se enquadra nas classes B, C, D e E, ou seja, clientes entre a classe média e baixa.

A Labelle Calçados visa a trabalhar em Rialma, porém pretende-se também atender a clientes de cidades próximas como: Ceres, Carmo do Rio Verde, Uruana, Santa Isabel, Rianápolis, Nova Glória, Rubiataba, etc. Observa-se que, para satisfazer seus desejos, o cliente é capaz de se deslocar de uma cidade a outra, haja vista que as cidades citadas acima não ficam muito distantes de Rialma, tornando assim de fácil deslocamento e, além disso, muitas pessoas procuram a cidade de Ceres para fazer consultas médicas e odontológicas, uma vez que a cidade é um grande polo de medicina e também possui um comércio variado o

que incentiva as pessoas a procurar a cidade para realizarem compras de produtos que não encontram no comércio de suas cidades. Situada às margens da BR 153, a cidade de Rialma é visitada por muitas dessas pessoas que, antes de chegar em Ceres, têm que fazer o trajeto de passar pela Avenida Bernardo Sayão em Rialma que dá acesso àquela cidade.

Com base na pesquisa de mercado, o público alvo da Labelle Calçados será aquele consumidor exigente, que tem o hábito de consumir calçados com uma frequência média de dois a três meses e costumam comprar esses produtos em lojas da cidade vizinha por não os encontrarem à sua disposição na cidade de Rialma. Esses clientes buscam ainda estar sempre na moda, o bem-estar, a qualidade e o bom atendimento. Portanto as empreendedoras devem estar sempre ligadas às tendências da moda, participando de feiras e recebendo sempre sugestões de seus clientes e fornecedores para oferecerem sempre produtos atuais, seguindo as tendências do mercado calçadista.

3.5 Estudo dos concorrentes

Atualmente, a cidade de Rialma não possui um comércio que venda esse tipo de produtos, mas existe uma loja – Paty Calçados – que, apontou 6% da preferência de acordo com a pesquisa de mercado, que oferece calçados e acessórios femininos de marcas famosas e preços não acessíveis a toda a população, que pode vir a concorrer com a Labelle Calçados somente no ramo de calçados femininos, porém a cidade vizinha (Ceres), possui duas grandes lojas nesse segmento a Pé Kente Calçados que alcançou 29% da preferência dos consumidores entrevistados e A Ideal Tecidos que alcançou 47% sendo, então a principal concorrente do empreendimento.

Foram identificados, como principais concorrentes, os seguintes estabelecimentos:

Paty Calçados

Localizada na Avenida Bernardo Sayão nº. 1219, centro, Rialma-GO, é uma empresa especializada em comercializar calçados e acessórios femininos de marcas famosas como Carmem Steffens, Dumond, Arezzo, entre outras. Está há nove anos no mercado na cidade de Rialma.

Os produtos correlacionados com o nosso estudo são os calçados femininos comercializados pela loja.

As formas de pagamento que a Paty Calçados oferece são: à vista com 10% de desconto; parcelamento, em até três pagamentos, na nota promissória e no cheque; e parcelamento, em até cinco vezes, no cartão de crédito.

A empresa possui duas funcionárias e o horário de atendimento é de segunda a sexta-feira das 7h30min às 18h e aos sábados das 7h30min às 13h. O atendimento prestado pela empresa é somente na loja, e suas principais formas de divulgação são através de contatos por telefone com as clientes e propaganda volante.

A Ideal Tecidos

Localizada na Avenida Bernardo Sayão nº. 209, centro, Ceres-GO, é uma empresa especializada em comercializar calçados, acessórios, bolsas, tecidos, roupas para adultos e crianças, artigos para enxoval, moda praia, etc. Está há 20 anos no comércio na cidade de Ceres.

Os produtos que competem com o empreendimento em estudo são os calçados femininos e masculinos, adulto e infantil, de marcas populares vendidos pela empresa.

As formas de pagamento oferecidas pela loja são: à vista com 10% de desconto; com entrada, parcelamento em até onze vezes sem juros; sem entrada parcelamento em até nove vezes sem juros, no crediário próprio; até 180 dias direto no cheque e, parcelamento em até dez vezes no cartão de crédito.

A empresa possui 29 funcionários e seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira das 7h30min às 18h30min e aos sábados das 7h30min às 16h, apesar da grande variedade de produtos e da facilidade de pagamento oferecida, a empresa não trabalha com nenhum tipo de propaganda e divulgação.

Pé Kente Calçados

Localizada na Avenida Bernardo Sayão nº. 6497, centro, Ceres-GO, comercializa calçados, acessórios, bolsas, colchões, artigos de enxoval e papelaria, perfumaria, roupas femininas, masculinas e infantis, tecidos, artigos esportivos e moda praia. Está há nove anos no mercado da cidade de Ceres.

Os produtos que competem com o empreendimento em estudo são os calçados de marcas populares comercializados por essa empresa.

As formas de pagamento oferecidas pela Pé Kente Calçados são: à vista com 10% de desconto; parcelamento, em até dez vezes sem entrada no crediário próprio; 100 dias diretos no cheque e parcelamento, em até seis vezes no cartão de crédito.

A empresa possui 23 funcionários e seu horário de atendimento é de segunda a sábado das 07h às 19h. Os pontos que podem ser considerados fortes dessa empresa são a grande variedade de produtos e a facilidade de pagamento. Suas principais formas de divulgação são as propagandas volante, chamadas na rádio local e patrocínio a festas da região.

Analisando os concorrentes citados, pode-se verificar que a Labelle Calçados terá um grande potencial de competitividade em relação às outras empresas que já atuam no ramo, porque será uma empresa que priorizará a qualidade nos serviços de atendimento e nos produtos diferenciados. Em relação aos concorrentes existentes no mercado local e na região o que pôde ser observado, durante as visitas aos empreendimentos e entrevistas com gerentes, foi a falta de espaço para alocação dos produtos de forma a promover conforto para os clientes, a pouca qualificação dos funcionários no que diz respeito ao atendimento e também à pouca divulgação dos produtos.

Há espaço para todos no mercado, e a Labelle Calçados não virá para fechar os concorrentes, mas sim para participar de uma fatia desse mercado que está sendo perdida para a cidade de Ceres. A concorrência também deve ser vista como uma situação favorável, desde que essa concorrência não seja desleal, pois, bons concorrentes servem como parâmetro de comparação e de parceria, além de ser uma fonte de estímulo à melhoria de todo o mercado. O concorrente não deve ser visto como uma ameaça, e sim, como uma oportunidade de crescimento.

A empresa terá como diferencial de competição em relação aos concorrentes: produtos de qualidade e diferenciados, condições de pagamento facilitadas, profissionais capacitados, qualidade no atendimento, comodidade nas instalações, ótima localização, agilidade entre outros.

3.6 Fornecedores

Os fornecedores da Labelle Calçados foram definidos após analisar as marcas mais procuradas pelos clientes e de acordo com perguntas feitas a vendedores das lojas Pé Kente e Ideal Tecidos. Depois de identificar tais marcas, foram eleitas através de contatos via SAC, as que se mostraram com melhores preços, prazos de entrega e qualidade dos produtos. Os fornecedores estão localizados nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, porém possuem representantes que atendem à região em que estará situado o empreendimento e farão visitas constantes ou sempre que solicitados. Outra forma de manter contato direto com esses fornecedores é através de *e-mails* e telefonemas.

Inicialmente, a empresa contará com os seguintes fornecedores: Ramarim, Via Marte, Mississipi, Usaflex, Moleca e Azaleia que fornecerão calçados da linha feminina; Olympikus, Topper, Ferracine, Mr Foot e Olk que fornecerão calçados da linha masculina; Klim, Dakotinha e Pé com Pé que venderão calçados da linha infantil.

Todos os fornecedores e representantes de calçados possuem transporte próprio, podendo se deslocar até à empresa sempre que solicitado para a realização dos pedidos e entrega das mercadorias.

3.7 Estratégias de publicidade e propaganda

Para introduzir a nova empresa no mercado, as empreendedoras terão que contratar várias formas para divulgar e colocar a empresa e os produtos diante do conhecimento dos clientes, pois, o cliente deverá sempre lembrar da Labelle Calçados e não da concorrência.

Para divulgar o nome da empresa na cidade de Rialma e região, serão utilizadas vinhetas na emissora de rádio local (Legal FM), a fim de divulgar o nome da empresa na região e cidades circunvizinhas. Trabalhar com divulgações em rádios é um meio viável, pois atinge um grande público. Nas datas comemorativas, a empresa contratará propaganda volante com a finalidade de divulgar a oferta de novos produtos, possíveis liquidações, sorteios de prêmios, etc.

Outra forma de divulgar os produtos do empreendimento será por meio de panfletos distribuídos em pontos estratégicos da cidade, com a finalidade de apresentar as novidades da empresa. Também serão colocados anúncios no jornal de circulação semanal da cidade Classi-cidade.

Hodiernamente, as pessoas estão muito expostas às mídias da internet, por isso uma forma muito eficiente de divulgar o novo empreendimento é através das redes sociais, será criada uma página no *facebook* com o nome da Labelle Calçados, onde serão divulgados os produtos, colocando em destaque as novidades das novas coleções e fornecendo também o preço dos produtos o que muitas vezes chama ainda mais atenção das pessoas. Essa forma de divulgação é barata e atinge uma grande quantidade de pessoas

Além disso, as empreendedoras apostam na qualidade dos produtos e no atendimento, para que assim o cliente fique satisfeito e recomende a loja para amigos, familiares, etc. A famosa propaganda boca a boca que, de acordo com alguns empreendedores da cidade, é um meio de divulgação eficiente e barato.

Estas estratégias são eficientes para a divulgação da Labelle Calçados, pois as empreendedoras acreditam que, através destas os clientes terão conhecimento do novo empreendimento e dos produtos oferecidos por ele. É claro que a empresa sempre deve inovar e buscar meios que se adaptem ao momento como, por exemplo, na época do Natal, Dia das Mães, Dias dos Pais, entre outros, os meios de propaganda devem ser reforçados.

3.8 As vendas e a formação dos preços

As vendas serão realizadas no próprio estabelecimento, através de vendedores treinados para atender da melhor forma possível, expondo e oferecendo o *mix* de produtos oferecidos pela loja, bem como oferecendo outros produtos além daqueles que o cliente está procurando naquele momento, a fim de elevar o faturamento e incentivar o cliente a adquirir outros produtos.

A técnica utilizada pelo empreendimento será estar sempre atento aos produtos solicitados pelos clientes, para que eles não falem no estoque; estar atentos aos preços da concorrência; oferecer produtos de qualidade e preço acessível e vender o máximo de produtos a fim de se obterem bons retornos de lucro.

Ciente da necessidade de consolidação no mercado e satisfação das vontades dos clientes, a empresa fará um acompanhamento pós-vendas, através de ligações e *e-mails* e contato direto das empreendedoras com os clientes no empreendimento sempre que possível para identificar possíveis queixas e sugestões a fim de criar um bom relacionamento com os clientes.

Além de oferecer vantagens para os clientes, as ações pós-venda podem garantir a fidelidade do consumidor. Essas ações serão realizadas através de brindes de valor proporcional ao valor de venda, cartões de aniversário, ligações comunicando a chegada de novos produtos, a fim de demonstrar o quanto ele é importante para a loja e almejando a sua permanência como cliente dela.

O preço de venda dos produtos será estipulado pelas empreendedoras, analisando um valor que deverá cobrir o custo direto dos produtos, as despesas, impostos, etc., também devem-se levar em consideração os preços oferecidos pela concorrência e uma margem de lucro rentável para as empreendedoras.

3.9 Análise *Swot* – Análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças

Quadro 1- Análise *Swot*

FATORES INTERNOS	
Forças	Fraquezas
Produto de qualidade, marcas reconhecidas	Período de introdução da nova empresa no mercado
Variedade de produtos	Capacidade inicial para concorrer com o mercado vizinho
Boa localização e fácil acesso	
FATORES EXTERNOS	
Oportunidades	Ameaças
Inexistência de comércio desse mesmo segmento na cidade	Concorrentes com tradição no mercado vizinho
Pouca variedade de produtos no comércio da cidade	Baixo reconhecimento da nova loja
Alta demanda pelos produtos	

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

A análise *Swot* demonstrou a necessidade de criar estratégias que tornem a empresa Labelle Calçados mais competitiva e mais vantajosa aos olhos dos clientes, levando-se em consideração que os principais concorrentes contam com a vantagem de estarem há bastante

tempo no mercado e disponibilizarem de uma variedade de produtos em um só local, o que traz comodidade e agilidade às compras dos clientes.

Para eliminar tais desvantagens, a empresa buscará se destacar no mercado por meio da qualidade no atendimento, diversificação dos produtos e variedade nos preços com a finalidade de se tornar referência na região no comércio de calçados.

A empresa terá como diferencial competitivo o compromisso sócioambiental, aproveitando a potencialidade do artesanato da cidade de Rialma e oferecendo aos clientes brindes como chaveiros, cintos e outros acessórios confeccionados pelas artesãs da cidade, que utilizam materiais recicláveis. Esses brindes serão oferecidos de acordo com o valor da compra de cada cliente. Tal iniciativa irá contribuir para o aproveitamento de resíduos de materiais como garrafas petti, anéis de latinhas entre outros e, conseqüentemente, contribuir para a redução da degradação de materiais no meio ambiente.

Dessa forma, foi criado um plano de ação para que a empresa possa se orientar e dirigir melhor suas estratégias quanto aos seus produtos, promoção de vendas e divulgação da loja.

Quadro 2 – Plano de ação

Ação: Abertura do empreendimento					
O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?
(What)	(Why)	(Who)	(When)	(Where)	(How)
Abertura da Labelle Calçados	Para atender a população de Rialma e região	Sócias da empresa	2º semestre de 2012.	Na Avenida Bernardo Sayão em Rialma	Por meio de investimento de capital e de disponibilidade dos sócios
Ação: Propaganda					
Propaganda	Atingir o público alvo	Empresas de publicidade contratadas	20 dias anteriores à abertura e semanalmente.	Nos meios de comunicação locais.	Rádio legal FM, jornal Classi-cidade, letreros, internet.
Ação: Promoção de Vendas					
<i>Merchandising</i> através dos brindes de produtos reciclados	Agregar valor aos produtos	Adm. e funcionários da empresa	2º semestre de 2012	Na empresa Labelle Calçados	Por meio dos brindes.
Ação: Treinamento					
Treinamento e qualificação dos funcionários	Priorizar o atendimento de qualidade	Sócias da empresa e serviços contratados	Antes da abertura da empresa e mensalmente	Na Labelle, na associação comercial e etc.	Por meio de cursos, leitura complementar e palestras

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

Aproveitando a oportunidade de inexistência desse tipo de empresa no comércio da cidade de Rialma, as empreendedoras irão começar suas atividades no segundo semestre do ano de 2012, oferecendo uma variedade de produtos em um local de fácil acesso para os

clientes. Já, para suprir os pontos fracos como a introdução da nova empresa no mercado, será necessária a propaganda através anúncios em rádio, faixas, panfletos, internet, etc, sendo feitos em a toda cidade de Rialma e região e na inauguração da empresa. Com essa ação, pretende-se atrair clientes para que a introdução da empresa seja um sucesso. Para tentar amenizar as ameaças a empresa, procurará ser melhor que seus concorrentes, conquistando a confiança dos clientes e oferecendo os brindes como forma de *merchandising* para que o cliente leve da empresa uma pequena recordação.

Além dessas, ações a empresa procurará sempre melhorar em seus produtos, inovando sempre com novos modelos, fazendo com que os clientes aumentem o consumo e a satisfação. Outro fator importante que deve ser melhorado constantemente é o atendimento de qualidade e diferenciado da concorrência. Através destas ações, pretende-se fidelizar os clientes e, como consequência disso, aumentar as vendas e obter um crescimento futuro da empresa.

4 PLANO OPERACIONAL

4.1 Localização

A loja Labelle Calçados será localizada na Avenida Bernardo Sayão, principal avenida comercial de Rialma, próxima às lojas de roupas e de cosméticos, o que torna viável a localização da empresa, uma vez que o cliente terá a comodidade de encontrar nos locais próximos outros produtos que necessitem sem precisarem se deslocar por longas distâncias. Além disso, a Avenida Bernardo Sayão possui um grande fluxo de pessoas que trafegam entre as cidades de Rialma e Ceres e também pessoas das cidades vizinhas que chegam à cidade através da BR 153.

Para a locação do imóvel, será realizado um contrato com o seu proprietário, firmado com as proprietárias. De início o contrato será de 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado, conforme as cláusulas firmadas. O valor da locação poderá sofrer reajustes anuais, segundo mudanças salariais. O valor do aluguel mensal será de R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais). O contrato será registrado em Cartório de Registro Civil na cidade de Rialma.

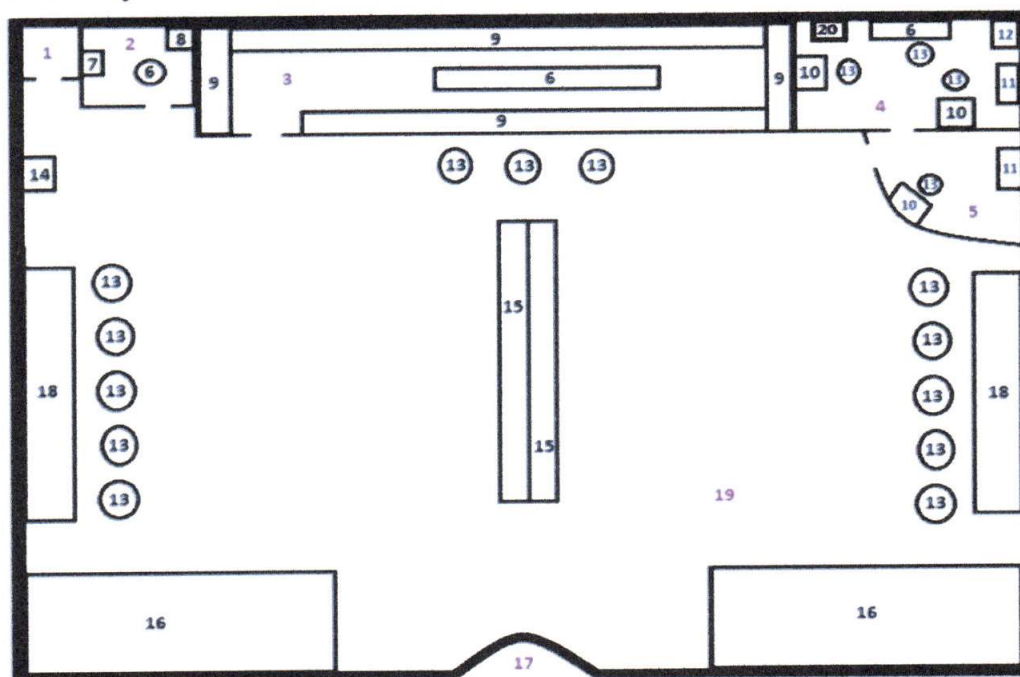
O local possui boa segurança, pois há vigia noturno. Por se tratar de uma empresa de revenda de produtos, ela não terá problemas por sua localização se encontrar no centro, pois sua comercialização não resulta em nenhum tipo de resíduos poluentes e ruídos que poderiam atrapalhar ou incomodar os moradores ou outros comerciantes da região.

4.2 Layout

De acordo com a entrevista realizada com os gerentes das lojas concorrentes como citado no plano de *marketing*, uma das queixas deles foi a falta de espaço para alocação dos produtos de forma a promover conforto para os clientes e uma melhor disposição dos produtos. A Labelle Calçados visará criar um ambiente agradável e jovial, onde os produtos serão expostos de maneira a favorecer conforto e comodidade aos clientes no momento da escolha dos produtos e contará com vitrines, espaço para acomodação dos clientes, caixa, cozinha, banheiro, estoque e também um escritório.

Para isso, a empresa desenhou um ambiente planejado, tendo em vista a atual estrutura do ponto comercial no qual se pretende implantar o empreendimento, necessitando apenas algumas adaptações e reformas.

Figura 2 – Layout



Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 1- Banheiro | 11- Armário |
| 2- Copa | 12- Cofre |
| 3- Estoque | 13- Cadeiras |
| 4- Escritório | 14- Bebedouro |
| 5- Caixa | 15- Expositor de calçados |
| 6- Mesa | 16- Vitrines externas |
| 7- Pia | 17- Porta |
| 8- Geladeira | 18- Espelho |
| 9- Prateleira de estoque | 19- Área de circulação |
| 10- Computador | 20- Ar condicionado |

O layout apresentado mostra um estoque para o armazenamento de mercadorias em prateleiras e com uma mesa ao centro para facilitar na sua organização.

A copa terá apenas uma geladeira, uma pia e uma pequena mesa com quatro cadeiras. O bebedouro, por sua vez, será instalado entre o banheiro e os espelhos para que tanto os

funcionários quanto os clientes possam utilizá-lo, não sendo necessário assim que os clientes entrem na copa, o que trará maior segurança para a empresa.

O escritório contará com dois computadores, um cofre destinado a proteger as entradas diárias da empresa e também um armário para armazenar documentos como: notas fiscais e dados dos clientes.

A loja terá dez cadeiras posicionadas em frente aos espelhos fixados nas paredes laterais que será útil para que os clientes possam experimentar os calçados, também haverá três cadeiras próximas ao caixa, para que os clientes tenham mais comodidade enquanto aguardam para ser atendidos.

Pensando em atrair os clientes por meio da visualização dos produtos, haverá duas vitrines externas, que serão utilizadas para expor as novidades da loja e atrair a atenção dos clientes que estejam passando pela avenida.

O caixa, por sua vez, ficará localizado no canto direito do empreendimento localizado logo ao fundo da loja, a fim de dar maior privacidade ao cliente no momento de efetivar suas compras e efetuar os pagamentos.

4.3 Capacidade comercial

De acordo com a instalação empresarial e um expediente de trabalho compreendido das 07h30min às 18h, pode-se diagnosticar uma capacidade de comercialização para, aproximadamente, 30 pares de calçados por dia, levando-se em consideração uma média de 30 a 40 minutos para atender cada cliente. Pode-se assim, fazer uma projeção para o atendimento de mais ou menos 40 pessoas por dia, levando-se em consideração o esforço dos dois atendentes de venda.

Deve-se levar em conta que essa capacidade de comercializar é relativa, visto que, pode acontecer de se atender um cliente em um tempo considerado normal, mas também esse tempo pode ser inferior ou superior ao esperado. Deverá ser desprezada 1 hora da carga horária do expediente de todos os funcionários, destinado à organização e à limpeza do ambiente da empresa.

4.4 Processo de comercialização

Após identificar as necessidades dos clientes, o primeiro passo será negociar com os fornecedores para adquirir os materiais e dar início aos trabalhos da empresa. Será necessário adquirir materiais como: vitrines, materiais para escritório, computadores, *software* e também as mercadorias que serão vendidos pela empresa.

A fase de comercialização na empresa Labelle Calçados iniciará logo após o recebimento das mercadorias dos fornecedores, as quais serão conferidas de acordo com as notas fiscais e a 2ª via dos pedidos, após serem conferidos será efetuado um registro das mercadorias no sistema, registro esse que auxiliará na identificação através dos Códigos de Barra, o que agilizará o processo de venda e de baixa no estoque das mercadorias.

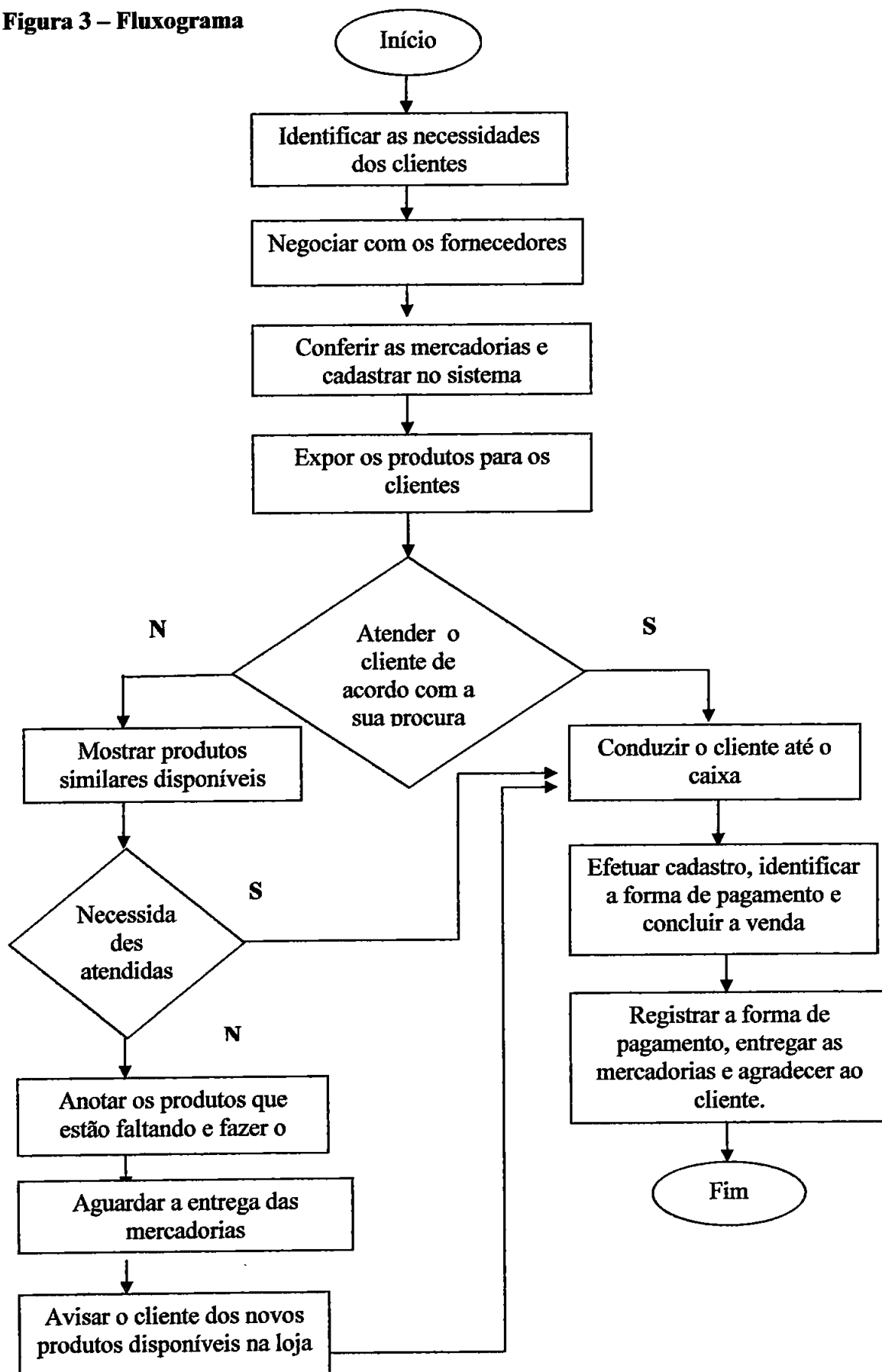
Após concluir essa etapa, selecionam-se os modelos para exposição e faz-se a estocagem das demais mercadorias. O controle de estoque será feito por meio de um *software* gerenciador que controla a entrada e a saída das mercadorias mediante cadastro prévio pelo código de barra das mesmas.

Para fins de controle de estoque e financeiro serão emitidos relatórios mensais que possibilitarão uma previsão de vendas mais exata e fornecerá informações que servirão de suporte para tomada de decisões.

O segundo passo é o atendimento ao cliente através dos atendentes que serão preparados para atender da melhor forma possível. Esse atendimento também será feito por meio dos proprietários que utilizarão meios como o telefone, *e-mail*, e atendimento presencial, visando assim um bom relacionamento com os clientes.

O processo de comercialização se iniciará através do contato com os clientes que logo que chegarem à loja serão recebidos por um funcionário (vendedor), oferecendo-lhes e mostrando-lhes os produtos disponíveis na loja. O cliente escolherá o produto, a forma de pagamento e sairá satisfeito.

Figura 3 – Fluxograma



Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

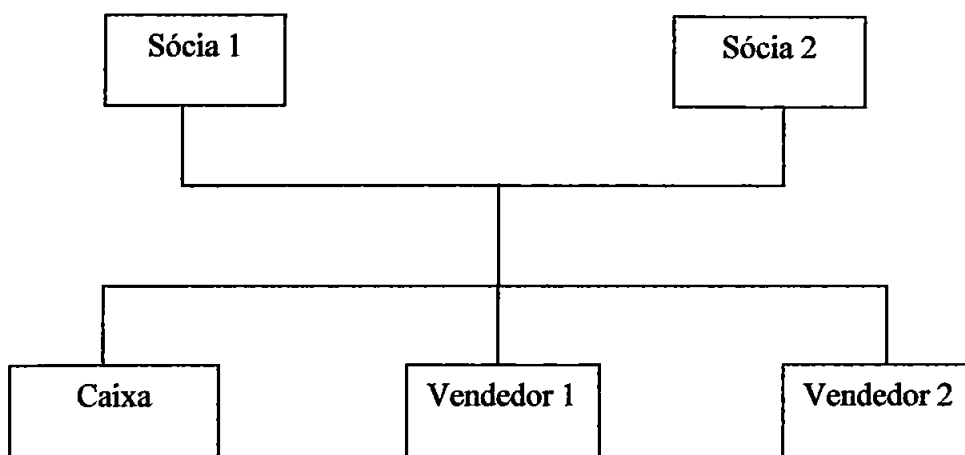
4.5 Dimensionamento de pessoal

O processo de recrutamento e seleção dos colaboradores da empresa Labelle Calçados se dará através de um processo de divulgação das vagas existentes em locais como: anúncios na rádio local e na porta do local onde a loja funcionará. Os candidatos deverão ter experiência nas respectivas áreas a que se candidatarem, como: vendas e caixa. Após analisar todos os currículos, serão escolhidos os que atendam as expectativas e as necessidades da empresa. Em seguida, serão realizadas entrevistas individualmente para verificar os conhecimentos de cada candidato; após a entrevista será realizada uma dinâmica de grupo, a fim de observar a capacidade dos candidatos de trabalharem em equipe.

Após a realização da entrevista e da dinâmica, serão selecionados os candidatos para em seguida assinarem um contrato de experiência, no qual deverão ser citados todos os deveres e obrigações que eles deverão ter em seu novo ambiente de trabalho. Este contrato será de 30 dias de experiência, podendo ser prorrogado por mais 60 dias de acordo com a CLT, prazo máximo permitido pela lei para o contrato de experiência, pois a partir desse período passa a ser contrato por prazo indeterminado.

Será oferecido um treinamento aos funcionários que forem selecionados, no qual serão oferecidos minicursos com palestras e leituras complementares de técnicas de vendas, atendimento ao cliente, finanças, etc, oferecido pela Associação Comercial de Ceres e Rialma. Esse treinamento terá como objetivo avaliar os conhecimentos e desenvolvimento do pessoal.

A princípio, a empresa contará com dois vendedores e um caixa e também com a participação ativa das empreendedoras que serão gerentes da empresa, conforme forem os rendimentos da empresa, futuramente serão contratados outros profissionais para auxiliar principalmente na área de vendas.

Figura 4 – Organograma

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

Os salários dos funcionários terão valor fixo na Carteira de Trabalho conforme a legislação da CLT. O horário de trabalho será de segunda a sexta-feira em horário comercial e sábado até às 13h.

Foi publicada no Diário Oficial da União a Lei nº 12.506/2011, que regulamenta o direito ao aviso prévio proporcional previsto na Constituição de 1988. Pelas novas regras, o trabalhador com até um ano de emprego mantém os 30 dias de aviso, mas para cada ano adicional de serviço, o aviso prévio terá aumento de 3 dias, até o limite de 90 dias no caso do trabalhador ter 20 anos ou mais de empresa. A lei mantém os 30 dias de aviso prévio para quem tem até um ano de empresa. Portanto, a nova lei não influi nesse cálculo, pois não se tem a previsão do tempo que cada funcionário trabalhará na empresa. Segue na tabela 2 os valores dos salários e encargos de cada cargo oferecido pela Labelle Calçados:

Tabela 2 – Salários e encargos

Cargo	Valor	Encargos Sociais				Encargos trabalhistas		Total
		INSS	FGTS	férias	1/3 férias	13º salário	aviso prévio	
Pró-labore	1.800,00	198,00	X	X	X	X	X	1.998,00
Vendedor	750,00	-	60,00	62,50	20,83	62,50	62,50	1.018,33
Caixa	620,00	-	49,60	51,66	17,22	51,66	51,66	841,80

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5 PLANO FINANCEIRO

5.1 Estimativa dos investimentos

5.1.1 Estimativa dos investimentos fixos

Para que o empreendimento inicie suas atividades, será necessária aquisição de bens. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, todos os móveis e bens serão alocados tendo em vista as limitações de espaço e, acima de tudo, na melhor forma de disposição dos produtos, conforto e no fluxo dos clientes e funcionários. Tais bens foram definidos de acordo com o *layout* definido para o empreendimento.

Tabela 3 - Investimentos permanentes

Descrição	Quantidade	Valor unitário R\$	Valor total R\$
Computador	03	1.200,00	3.600,00
Aparelho de fax	01	350,00	350,00
Impressora mult.	01	320,00	320,00
Impressora Fiscal	01	1.890,00	1.890,00
Cofre	01	280,00	280,00
Bebedouro/purificador	01	650,00	650,00
Ar condicionado	01	800,00	800,00
Geladeira	01	750,00	750,00
Armário para arquivo	02	290,00	580,00
Kit escritório	01	1.020,00	1.020,00
Mesa estoque	01	250,00	250,00
Prateleiras estoque	03	700,00	2.100,00
Mesa com 4 cadeiras	01	350,00	350,00
Espelhos	02	500,00	1.000,00
Poltronas	13	75,00	975,00
Cadeiras	02	90,00	180,00
Vitrines	02	1.200,00	2.400,00
Expositores externos	02	850,00	1.700,00
TOTAL			R\$ 19.195,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros

Estima-se um investimento financeiro de, aproximadamente, R\$ 30.947,00 (trinta mil novecentos e quarenta e sete reais) até o início das atividades da empresa. Tal investimento deverá ser destinado à aquisição dos produtos para estoque inicial e capital de giro.

Inicialmente, a empresa contará com um volume de estoque que consiga atender à demanda inicial pelos produtos da loja, uma vez que as coleções são lançadas somente duas vezes ao ano e alguns modelos para complemento de coleção e também levando-se em conta a distância em que se encontram os fornecedores. Outro fator se dá à melhor negociação devido ao volume de compras trazendo benefícios como o prazo para pagamento das mercadorias.

Como citado no referencial teórico, para que a empresa funcione bem, será necessária uma reserva de dinheiro, até que entre capital no caixa, sendo assim o capital de giro da Labelle Calçados será de R\$ 8.000,00 (oito mil reais). Tal valor foi estipulado pelas empreendedoras levando-se em consideração que esse valor consegue cobrir as despesas imediatas decorrentes nos dois primeiros meses até que as entradas de caixa da empresa consigam supri-los.

Para se chegar ao valor destinado ao estoque de mercadorias, foi levada em consideração a quantidade média de 450 pares de calçados distribuídos em calçados femininos, masculinos e infantis e seus preços médios de custo. Para se chegar a essa média do preço de custo, levou-se em consideração os dados da entrevista com os gerentes, conforme citado no plano de marketing, e o preço de custo fornecido por meio de algumas notas fiscais. Os produtos que merecem maior investimento são os calçados femininos visto que, de acordo com os gerentes, são as mulheres que consomem calçados com maior frequência.

Tabela 4 - Estimativa de estoque inicial

ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL			
Qtd.	Item	Valor Unitário	Total
Calçados femininos			
150	Sandália	37,00	5.550,00
90	Sapato	55,00	4.950,00
22	Tênis	64,00	1.408,00
07	Bota	93,00	651,00
SUBTOTAL			RS 12.559,00
Calçados masculinos			
25	Sapato	68,00	1.700,00
60	Tênis	92,00	5.520,00
30	Sapatênis	47,00	1.410,00
SUBTOTAL			RS 8.630,00
Calçados infantis			
36	Femininos	28,00	1.008,00
30	Masculinos	25,00	750,00
SUBTOTAL			RS 1.758,00
TOTAL			RS 22.947,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.1.3 Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Para o início das atividades da empresa, torna-se necessária a realização de alguns investimentos para que ela funcione legalmente. Será necessária a realização de uma reforma no prédio para que ele se torne apropriado à instalação do empreendimento, tais como: pintura, novas instalações elétricas, alocação de prateleiras e balcões. Também será investido um valor para a divulgação do novo empreendimento e dos produtos oferecidos por ele e em treinamentos para os funcionários. Estimam-se os seguintes investimentos pré-operacionais:

Tabela 5 - Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Investimentos Pré-operacionais	Total R\$
Reforma do prédio	1.800,00
Instalações elétricas	300,00
Divulgação	1.200,00
Cursos e treinamentos	600,00
Legalização	450,00
TOTAL	RS 4.350,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2001.

5.1.4 Estimativa de investimento total

As empreendedoras terão que investir o total de R\$ 54.492,00 (cinquenta e quatro mil quatrocentos e noventa e dois reais) somando as estimativas de investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais. Todos os investimentos utilizados pela empresa, para o início das suas atividades, serão de recursos próprios, uma vez que as empreendedoras possuem uma poupança que será investida para a abertura da empresa, não necessitando assim de financiamentos.

Tabela 6 - Estimativa de investimento total

Descrição	Total R\$
Estimativa dos investimentos fixos	19.195,00
Estimativa dos investimentos financeiros	30.947,00
Estimativa dos investimentos pré-operacionais	4.350,00
TOTAL	R\$ 54.492,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.1.5 Balanço patrimonial inicial

O BP (Balanço Patrimonial) é uma demonstração contábil que tem por finalidade demonstrar a situação patrimonial e financeira da empresa em um determinado período de tempo. A tabela 7 apresenta o balanço patrimonial inicial da Labelle Calçados:

Tabela 7 – Balanço patrimonial inicial

BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	30.947,00	CIRCULANTE	0,00
Caixa	3.000,00	Fornecedor	0,00
Banco	5.000,00	Financiamento	0,00
Estoque	22.947,00		
PERMANENTE	23.545,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	54.492,00
Investimento	0,00	Capital inicial	54.492,00
Imobilizado	19.195,00		
Diferido	0,00		
Intangível	4.350,00		
TOTAL	R\$ 54.492,00		R\$ 54.492,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.2 Estimativa do faturamento da empresa

A estimativa do faturamento mensal da empresa foi estimada de acordo com a previsão dos produtos que serão comercializados nos determinados meses. O faturamento da Labelle Calçados foi estimado, tendo por base a pesquisa de mercado realizada na cidade de Rialma, o número de habitantes e o período de consumo desses clientes analisados de acordo com a pesquisa apresentada no plano de *marketing*. Através das entrevistas realizadas com os gerentes das lojas da região, foi possível ter alguns esclarecimentos sobre a quantidade de venda mensal apresentada na tabela a seguir.

Tabela 8 – Estimativa de faturamento

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO POR MERCADORIA			
Qtd.	Item	Valor Unitário	Total
Calçados femininos			
98	Sandália	105,00	10.290,00
57	Sapato	137,00	7.809,00
15	Tênis	152,00	2.280,00
04	Bota	179,00	716,00
SUBTOTAL			R\$ 21.095,00
Calçados masculinos			
17	Sapato	155,00	2.635,00
39	Tênis	165,00	6.435,00
19	Sapatênis	102,00	1.938,00
SUBTOTAL			R\$ 11.008,00
Calçados infantis			
23	Femininos	52,00	1.196,00
19	Masculinos	49,00	931,00
SUBTOTAL			R\$ 2.127,00
TOTAL			R\$ 34.230,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

Estima-se uma venda de 65% do estoque inicial no primeiro mês de atividade da empresa. Para o levantamento do preço médio de vendas dos calçados, foi levada em consideração uma média de preços dos produtos comercializados pela concorrência e o preço de custo dos produtos, como, por exemplo, no caso das sandálias femininas levou-se em consideração:

Ex: Preço médio de cada categoria de calçado: sandálias rasteiras R\$ 40,00; tamancos de salto médio R\$ 80,00; sandálias de salto alto ou plataforma R\$ 120,00; sandálias de modelos sociais ou mais sofisticadas R\$180,00.

$$\text{Média} = 40,00 + 80,00 + 120,00 + 180,00 = 420,00 / 4 = 105,00$$

Valor este, multiplicado pela quantidade estimada de vendas ($105,00 \times 98 = 10.290,00$)

Para se chegar ao valor total de R\$ 34.230,00, foi levada em consideração a quantidade estipulada de venda de cada categoria de calçado e suas respectivas médias de preço como exemplificado no caso dos calçados femininos. Ao final, foram somados o resultado de cada categoria de calçado resultando no valor total.

Tabela 9 – Estimativa de faturamento mensal

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL			
	Mês	Descrição	Total
01	Julho	Comercialização	34.230,00
02	Agosto	Comercialização	35.599,00
03	Setembro	Comercialização	34.887,00
04	Outubro	Comercialização	36.626,00
05	Novembro	Comercialização	41.076,00
06	Dezembro	Comercialização	47.922,00
07	Janeiro	Comercialização	29.095,00
08	Fevereiro	Comercialização	27.931,00
09	Março	Comercialização	31.931,00
10	Abril	Comercialização	34.166,00
11	Maiο	Comercialização	36.191,00
12	Junho	Comercialização	40.469,00
TOTAL			RS 430.123,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

Assim como demonstrado na Tabela 9, alguns meses sofrerão alterações nas vendas devido às datas comemorativas como Dia das Mães, Natal e também nos meses de maio e junho devido à temporada das festas de pecuária na região.

No mês de dezembro, por exemplo, estima-se aumento médio de 40% nas vendas, devido às festas de fim de ano como Natal e *Reveillon*.

Outros meses que se destacam são os meses de maio e junho, devido às festas de pecuária na região, onde se torna viável o investimento nas botas e sapatos de inverno que podem representar um aumento aproximado de 18% nas vendas.

5.3 Estimativa das despesas

5.3.1 Estimativa das despesas tributárias

As vendas anuais foram estimadas R\$ 430.123,00 (quatrocentos e trinta mil cento e vinte e três reais). De acordo com o Ministério da Fazenda, o Simples Nacional é um regime tributário simplificado e diferenciado que favorece, de acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, as microempresas e empresas de pequeno porte unificando os impostos cabíveis a essas empresas. A alíquota do imposto, de acordo com a tabela de enquadramento do Simples Nacional, é de 7,54%. Sendo assim as deduções serão de R\$ 32.431,27 (trinta e dois mil quatrocentos e trinta e um reais e vinte e sete centavos).

5.3.2 Estimativa das despesas financeiras e administrativas

5.3.3 Estimativa das despesas com depreciação

A depreciação é a perda de valor dos bens da empresa devido ao seu uso que com o decorrer dos anos vão se desgastando ou se tornando ultrapassados, fazendo-se necessária a sua reposição. Embora a depreciação não seja um valor financeiro, isto é, não possui interferência direta no caixa da empresa, seu cálculo se torna útil para a manutenção das reservas que possibilitarão futuras melhorias nos ativos da empresa. A depreciação dos bens da Labelle Calçados está relacionada na tabela 10.

Tabela 10 – Estimativa das despesas com depreciação

Item	Tempo médio	Valor	Dep. Anual	Dep. Mensal
Computador	3	3.600,00	1.200,00	100,00
Aparelho de fax	5	350,00	70,00	5,83
Impressora mult.	5	320,00	64,00	5,33
Impressora fiscal	5	1.890,00	378,00	31,50
Cofre	10	280,00	28,00	2,33
Bebedouro/purificador	10	650,00	65,00	5,42
Ar Condicionado	10	800,00	80,00	6,66
Geladeira	10	750,00	75,00	6,25
Armário p/ arquivo	10	580,00	58,00	4,83
Kit escritório	10	1.020,00	102,00	8,50
Mesa estoque	10	250,00	25,00	2,08
Prateleira estoque	10	2.100,00	210,00	17,50
Mesa c/ 4 cadeiras	10	350,00	35,00	2,92
Espelho	10	1.000,00	100,00	8,33
Poltronas	10	975,00	97,50	8,12
Cadeiras	10	180,00	18,00	1,50
Vitrine	10	2.400,00	240,00	20,00
Expositores externos	10	1.700,00	170,00	14,17
TOTAL		R\$ 19.195,00	R\$ 3.015,50	R\$ 251,27

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.3.4 Estimativa das despesas administrativas

As despesas administrativas são gastos destinados à comercialização dos produtos e à administração da empresa. São gastos que não fazem parte da atividade fim da empresa, mas que são necessários para a realização das receitas que, em boa parte, estão relacionadas à administração e manutenção do empreendimento. Tais despesas são fundamentais, já que sem elas é impossível o funcionamento do empreendimento uma vez que toda empresa necessita de água, energia, propaganda de seus produtos, alugar o prédio que funcionará a empresa, etc.

Tabela 11 – Estimativa das despesas administrativas

Descrição	Valor mensal	Total anual
Água	80,00	960,00
Energia	400,00	4.800,00
Telefone	420,00	5.040,00
Internet	100,00	1.200,00
Aluguel	550,00	6.600,00
Honorários contador	250,00	3.000,00
Material de expediente	180,00	2.160,00
Publicidade/Propaganda	800,00	9.600,00
Brindes (marketing)	180,00	2.160,00
Material de limpeza	40,00	480,00
TOTAL	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.4 Estimativa dos custos

5.4.1 Estimativa dos custos com mão-de-obra

Assim como foi mencionado, a empresa contará com 03 (três) colaboradores para executar as funções de venda, caixa e a participação ativa das duas empreendedoras. A tabela a seguir demonstra os salários e encargos de cada cargo da empresa.

Tabela 12 – Estimativa dos custos com mão-de-obra

Cargo	Qty	Valor	INSS	FGTS	Férias + 1/3	13°	Av. pr.	Total mês	Total anual
Pró-labore	02	1.800,00	198,00	-	-	-	-	3.996,00	47.952,00
Vendedor	02	750,00	simples	60,00	83,33	62,50	62,50	2.036,66	24.439,92
Caixa	01	620,00	simples	49,60	68,88	51,67	51,67	841,82	10.101,84
TOTAL	05	3.170,00	198,00	109,60	152,21	114,17	114,17	6.874,48	82.493,76

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.4.2 Estimativa dos custos com aquisição de mercadoria

Segue, na tabela 13, a estimativa do custo com aquisição de mercadoria nos primeiros 12 meses de funcionamento da empresa, no cálculo foram levados em consideração os meses de maior fluxo de venda como demonstrado no cálculo do faturamento.

Tabela 13- Custo de aquisição

CUSTO DE AQUISIÇÃO	
Mês	Custo variável
1	22.947,00
2	12.620,00
3	13.320,00
4	13.077,00
5	32.125,00
6	18.473,00
7	13.189,00
8	12.520,00
9	17.107,00
10	14.109,00
11	23.614,00
12	17.865,00
TOTAL	RS 210.966,00

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.4.3 Estimativa dos custos fixos e variáveis

Tabela 14 – Estimativa dos custos fixos e variáveis

Custos fixos	Valor mensal R\$	Valor anual R\$
Mão de obra e encargos	6.874,48	82.493,76
Total	6.874,48	82.493,76
Custos variáveis	Valor mensal R\$	Valor anual R\$
Aquisição de mercadorias	17.580,50	210.966,00
Total	17.580,50	210.966,00
Custo Total (Fixos e Variáveis)	R\$ 24.454,98	R\$ 293.459,76

Fonte: Dados do trabalho adaptados pela autora, 2011.

5.4.4 Estimativa dos custos das mercadorias vendidas

Tabela 15 – Apuração do custo das mercadorias vendidas

APURAÇÃO DO CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS			
Mês	Custo variável	Custo fixo	CMV
1	22.947,00	6.874,48	29.821,48
2	12.620,00	6.874,48	19.494,48
3	13.320,00	6.874,48	20.194,48
4	13.077,00	6.874,48	19.951,48
5	32.125,00	6.874,48	38.999,48
6	18.473,00	6.874,48	25.347,48
7	13.189,00	6.874,48	20.063,48
8	12.520,00	6.874,48	19.394,48
9	17.107,00	6.874,48	23.981,48
10	14.109,00	6.874,48	20.983,48
11	23.614,00	6.874,48	30.488,48
12	17.865,00	6.874,48	24.739,48
TOTAL ANUAL			R\$ 293.459,76

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.5 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado é uma das principais peças contábeis, que tem por finalidade demonstrar ao seu final o quanto a empresa gerou de lucro ou prejuízo no período.

Tabela 16 – Demonstração do resultado do exercício

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO	
Receita total de vendas	R\$ 430.123,00
(-) Dedução das receitas	R\$ (32.431,27)
(=) Receita líquida com vendas	R\$ 397.691,73
(-) CMV	R\$ (293.459,76)
(=) Resultado operacional	R\$ 104.231,97
(-) Despesas	R\$ (39.015,50)
(=) Lucro	R\$ 65.216,47

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

O valor do lucro obtido é relativamente alto, porém está dentro da média de lucro obtido pelas lojas da região, levando-se em conta que elas possuem um faturamento ainda mais elevado por já estarem estabelecidas a algum tempo no mercado.

5.5.1 Balanço patrimonial final

Após apurar o lucro da empresa, foi possível elaborar o Balanço Patrimonial final, onde se pode obter um lucro total de R\$ 65.216,47.

Tabela 17 – Balanço patrimonial final

BALANÇO PATRIMONIAL FINAL			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	96.163,47	CIRCULANTE	0,0
Caixa	3.000,00	Fornecedor	0,00
Banco	70.216,47	Financiamento	0,00
Estoque	22.947,00		
PERMANENTE	23.545,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	119.708,47
Investimento	0,00	Capital Inicial	54.492,00
Imobilizado	19.195,00	Lucro Acumulado	65.216,47
Diferido	0,00		
Intangível	4.350,00		
TOTAL	R\$ 119.708,47	TOTAL	R\$ 119.708,47

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.5.2 Projeção do fluxo de caixa

Assim como citado no referencial teórico, o fluxo de caixa é um instrumento financeiro de controle que pode auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação

financeira da empresa. É um relatório gerencial que fornece toda a movimentação de dinheiro em forma de entradas e saídas, sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês, um ano, etc. O fluxo de caixa além de possibilitar um controle financeiro, também permite a visualização do passado e do futuro da empresa e dos desvios eventuais ocorridos em suas atividades.

O fluxo de caixa a ser apresentado a seguir, mostra uma projeção feita para os primeiros 05 (cinco) anos de funcionamento da Labelle Calçados. Após o segundo ano de atividades da empresa, será feita um retirada de 15% dos lucros para cada empreendedora e o restante será poupado no banco para que seja investido futuramente em ativos permanentes, diferenciação de produtos para a loja ou na abertura de outro empreendimento do mesmo ramo se tudo ocorrer conforme a projeção.

Tabela 18 – Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA						
Item	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(-)Investimento	- 54.492,00					
Receitas		430.123,00	455.930,38	483.286,20	512.283,37	543.020,37
(-) Custos fixos		82.493,76	84.968,57	87.517,63	90.143,16	92.847,45
(-) Custos variáveis		210.966,00	223.623,96	237.041,39	251.263,87	266.339,70
(-) Despesas fixas		36.000,00	38.880,00	41.990,40	45.349,63	48.977,60
(-) Tributos		32.431,27	34.377,15	36.729,75	38.933,54	41.269,55
(=) Lucro		68.231,97	74.080,70	80.007,03	86.593,17	93.586,07
(-)Retirada 30% empre.		-----	22.224,21	24.002,11	25.977,95	28.075,82
Acumulado	- 54.492,00	13.739,97	65.596,46	121.601,38	182.216,60	247.726,85

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

5.6 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio de uma empresa representa o volume de vendas que é preciso faturar para que a empresa cubra seus custos e despesas totais. Estar em equilíbrio significa estar em uma condição em que não são gerados nem lucros nem prejuízos.

Para se calcular o ponto de equilíbrio, é necessário primeiramente identificar a margem de contribuição através do seguinte cálculo:

Margem de contribuição (MC) = Receita total – (Custo Variável+ Impostos) / Receita total.

A Labelle Calçados obteve os seguintes valores:

$$MC = \frac{430.123,00 - 243.397,27}{430.123,00} = \frac{186.725,73}{430.123,00} = 0,43$$

Ponto de equilíbrio (PE) = $\frac{\text{(custos+despesas) fixas}}{\text{Índice de MC}}$

$$PE = \frac{82.493,76 + 36.000,00}{0,43} = 317.199,62 \quad \frac{275.566,88}{12} = 22.963,91$$

Após desenvolver os cálculos pode-se concluir que a empresa precisará vender R\$ 275.566,88 anuais ou R\$ 22.963,91 mensais para cobrir todos os seus custos e despesas, sem obter lucro ou prejuízo.

Como a empresa estima um faturamento mensal médio em torno de R\$ 35.843,00, ela terá condições de cobrir todos seus custos e despesas e ainda obter lucro, sendo seu ponto de equilíbrio equivalente à R\$ 22.963,91.

5.7 Taxa Mínima de Atratividade – TMA

A TMA é uma taxa de juros que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento, ou o máximo que um tomador de dinheiro se propõe a pagar quando faz um financiamento.

A TMA proposta, para a empresa será de 11,50% ao ano ou 0,96% ao mês. Para a escolha desta taxa, levou-se em consideração a taxa Selic com referência do Banco Central do Brasil no mês de outubro do ano de 2011.

5.8 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Assim como citado no referencial teórico, a TIR (Taxa Interna de Retorno) é a taxa de juro contida em um fluxo de caixa que zera o Valor Presente Líquido, ou seja, iguala as entradas e as saídas de caixa.

Para se chegar ao valor da TIR, foi utilizado o cálculo na calculadora HP 12C:

[f] [reg]

Valor do investimento inicial: R\$ 54.492,00 [enter] [chs] [g] [CFo]

Valor das entradas de caixa: R\$ 68.231,97 [g] [CFj]

74.080,70 [g] [CFj]

80.007,03 [g] [CFj]

86.593,17 [g] [CFj]

93.586,07 [g] [CFj] [f][IRR] = 130, 72%

A TIR apurada foi de 130,72% para os cinco anos aqui calculados em comparação com a TMA, mesmo dividindo esse valor para os cinco anos, obtém-se uma taxa de 26,14% para cada ano, então verifica-se a viabilidade do investimento, uma vez que esta diferença é suficiente para cobrir os riscos que as empreendedoras terão com a atividade empresarial.

5.9 Valor Presente Líquido (VPL)

Conforme apresentado no referencial teórico, o valor presente líquido da empresa Labelle calçados foi obtido por meio da soma dos valores presentes das entradas de caixa apresentadas no fluxo de caixa, subtraindo-se o investimento inicial empregado no investimento e utilizando a taxa de desconto de 11,50% conforme a TMA definida.

Para se chegar ao valor da VPL, foi utilizado o cálculo na calculadora HP 12C:

[f] [reg]

Valor do investimento inicial: R\$ 54.492,00 [enter] [chs] [g] [CFo]

Valor das entradas de caixa: R\$ 68.231,97 [g] [CFj]

74.080,70 [g] [CFj]

80.007,03 [g] [CFj]

86.593,17 [g] [CFj]

93.586,07 [g] [CFj]

11,50 [i] [f][NPV] = 234.337,02

Assim, pode-se obter o valor do VPL de R\$ 234.337,02. Isso significa que as entradas de caixa futuras descontadas a taxa de 11,50% e descontado o investimento inicial da

empresa, resulta no valor presente de R\$ 234.337,02, comparando-se ao valor do investimento inicial o valor presente líquido é satisfatório.

5.10 Lucratividade

A lucratividade representa o percentual de lucro que a empresa obteve sobre as vendas realizadas.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100 = \frac{65.216,47}{430.123,00} \times 100 = 0,15 \times 100 = 15\%$$

Sobre R\$ 430.123,00 de receita bruta anual, restam R\$ 65.216,47 em forma de lucro depois de pagos todos os custos, despesas e impostos. O cálculo acima indica que a lucratividade da empresa será de 15%, ou seja, a taxa de lucro líquido é favorável.

5.11 Rentabilidade

O índice de rentabilidade proporciona uma indicação da eficiência no uso dos investimentos feitos na empresa. Define também o percentual de retorno obtido de acordo com o capital próprio investido no empreendimento.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento}} \times 100 = \frac{65.216,47}{54.492,00} \times 100 = 1,20 \times 100 = 120\%$$

Isso quer dizer que a cada ano a empresa recupera 120% anual ou 10% mensal do valor investido através do lucro líquido.

5.12 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento ou *payback* é o período necessário para que o empreendedor recupere o valor do investimento inicial realizado em função do fluxo de caixa

gerado, por esse motivo, quanto menor for esse valor melhor. Um tempo de retorno baixo se justifica em decorrência de uma boa taxa de lucro sobre o investimento realizado.

$Pay-back = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}} = \frac{54.492,00}{68.231,97} = 0,80$ ou 10 meses e 3 dias.

Lucro líquido 68.231,97

O que significa que a empresa recuperará o capital investido em menos de 1 ano, ou seja, em um bom prazo.

5.13 Análise vertical e horizontal

Tabela 19 – Análise vertical do balanço patrimonial (em mil reais)

ATIVO	Ano 01	AV	Ano 02	AV	PASSIVO	Ano 01	AV	Ano 02	AV
CIRC.	30,95	56,79	96,16	80,33	CIRC.	0,0	0,0	0,0	0,0
Caixa	3,0	5,51	3,00	2,51	Fornecedor	0,0	0,0	0,0	0,0
Banco	5,0	9,18	70,22	58,66	Financ.	0,0	0,0	0,0	0,0
Estoque	22,95	42,11	22,95	19,17					
PERMAN.	23,55	43,21	23,55	19,67	PATR. LÍQ.	54,49	100	119,71	100
Investimento	0,0	0,0	0,0	0,0	Capital inicial	54,49	100	54,49	45,52
Imobilizado	19,20	35,23	19,20	16,03	Lucro acumul.	0,0	0,0	65,22	54,48
Diferido	0,0	0,0	0,0	0,0					
Intangível	4,35	7,98	4,35	3,63					
TOTAL	54,49	100	119,71	100		54,49	100	119,71	100

Fonte: Dados do trabalho; adaptados pela autora, 2011.

Tabela 20 – Análise vertical do demonstrativo do resultado do exercício

Item	Ano 01	AV	Ano 02	AV
Receita total de vendas	430.123,00	100%	455.930,38	100%
(-) Deduções das receitas	(32.431,27)	(7,54)	(34.377,15)	(7,54%)
(=) Receita líquida com vendas	397.691,73	92,46%	421.553,23	92,46%
(-) CMV	(293.459,76)	(68,23%)	(308.592,53)	(67,68%)
(=) Resultado operacional	104.231,97	24,23%	93.409,16	20,49%
(-) Despesas	(39.015,50)	(9,07%)	(39.681,50)	(8,70%)
(=) Lucro	65.216,47	15,16%	73.279,20	16,07%

Fonte: Dados do trabalho; adaptados pela autora, 2011.

Analisando o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício, é possível observar um acréscimo no ativo circulante da empresa, devido ao lucro do exercício do primeiro ano de atividades da empresa onde a conta Banco passa da representatividade de

9,18% para 58,66% do ativo circulante. Através desse lucro obtido pela empresa, ela terá condições de investir futuramente em mais produtos para estoque e mais ativos imobilizados aumentando o patrimônio da empresa. Também pode-se observar através da DRE um aumento no lucro líquido que passa de 15,16% para 16,07%, isso devido ao aumento das receitas com vendas. Pelo lucro ter sido destinado à conta banco sua representatividade saltou de 9,18% para 58,66% do ativo circulante, já as outras contas como estoque e ativo permanente apresentaram um queda no percentual, as empreendedoras irão decidir no decorrer das atividades da empresa em que investir o capital acumulado.

Tabela 21 – Análise horizontal do balanço patrimonial

ATIVO	Ano 01	Ano 02	AH	PASSIVO	Ano 01	Ano 02	AH
CIRCULANTE	30.947,00	96.163,47	210,74	CIRCULANTE	0,0	0,0	0,0
Caixa	3.000,00	3.000,00	0,0	Fornecedor	0,0	0,0	0,0
Banco	5.000,00	70.216,47	1304,33	Financiamento	0,0	0,0	0,0
Estoque	22.947,00	22.947,00	0,0				
PERMANENTE	23.545,00	23.545,00	0,0	PATR. LÍQ.	54.492,00	119.708,47	119,68
Investimento	0,0	0,0	0,0	Capital inicial	54.492,00	54.492,00	0,0
Imobilizado	19.195,00	19.195,00	0,0	Lucro	0,0	65.216,47	100
Diferido	0,0	0,0	0,0				
Intangível	4.350,00	4.350,00	0,0				
TOTAL	54.492,00	119.708,47	119,68		54.492,00	119.708,47	119,68

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

Tabela 22 – Análise horizontal da demonstração do resultado do exercício

Item	R\$ 2012	R\$ 2013	AH
Receita total de vendas	430.123,00	455.930,38	6 %
(-) Deduções das receitas	(32.431,27)	(34.377,15)	6%
(=) Receita líquida com vendas	397.691,73	421.553,23	6%
(-) CMV	(293.459,76)	(308.592,53)	(5,16%)
(=) Resultado operacional	104.231,97	93.409,16	(10,38%)
(-) Despesas	(39.015,50)	(39.681,50)	1,71%
(=) Lucro	65.216,47	73.279,20	12,36%

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2011.

Ao fazer a análise horizontal, é possível observar que o ativo circulante teve um acréscimo de alta porcentagem, devido à aplicação do lucro na conta banco, as contas de estoque e ativo permanente permanecem com os mesmos valores, pois as empreendedoras

decidirão futuramente em que investir os lucros. De acordo com a análise horizontal da DRE, pode-se observar um acréscimo nos lucros de 12,36% devido ao aumento das receitas com vendas.

5.14 Análise de quocientes ou indicadores

5.14.1 Imobilização do patrimônio líquido

$$\text{Ativo permanente} = \frac{23.545,00}{119.708,47} = 0,20 \text{ ou } 20 \%$$

$$\text{Patrimônio líquido} \quad 119.708,47$$

Pode-se perceber que, a imobilização do patrimônio líquido encontra-se em uma porcentagem pequena, o que significa vantagem para a empresa, pois ela tem disponibilidade para investir em outros ativos.

5.14.2 Giro do ativo

$$\text{Vendas líquidas} = \frac{397.691,73}{119.708,47} = 3,32$$

$$\text{Ativo} \quad 119.708,47$$

Ao analisar o giro do ativo, pode-se observar que a empresa vendeu 3,32 para cada R\$ 1,00 investido, mais que o triplo do investimento.

5.14.3 Margem líquida

$$\text{Lucro líquido} = \frac{65.216,47}{397.691,73} = 0,16 \text{ ou } 16\%$$

$$\text{Vendas líquidas} \quad 397.691,73$$

Analisando a margem líquida da empresa, tem-se uma margem de 16% de lucro líquido sobre as vendas, ou lucro R\$ 16,00 para cada R\$100,00 vendidos.

5.14.4 Rentabilidade do ativo

Lucro líquido = $\frac{65.216,47}{119.708,47} = 0,54$ ou 54%

Ativo 119.708,47

Através da rentabilidade do ativo, observa-se que há um lucro de 54% para cada R\$ 100,00 investidos na empresa, o que representa vantagem para ela, já que este percentual é relativamente alto.

6 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é uma ferramenta que conduz o empreendedor a fazer uma análise de seu empreendimento, concentrando-se nos objetivos, na estrutura, nos investimentos e nos recursos necessários. A avaliação do plano de negócio é muito importante para a abertura de uma empresa, pois, é através da sua avaliação, que o futuro empreendedor analisa a viabilidade da implantação de um empreendimento.

Após a análise do plano de negócio, conclui-se que é viável a implantação da Labelle Calçados na cidade de Rialma.

O plano de *marketing* proporcionou uma análise do mercado em que se pretende atuar. Tendo em vista a determinação do perfil do cliente como sendo: homens e mulheres, crianças jovens e adultos, principalmente das classes sociais média e baixa, observa-se que a empresa deverá guiar suas ações sempre em busca da satisfação desse público, oferecendo produtos de qualidade e com preço acessível. Será necessário sempre manter contato com os fornecedores para que os produtos estejam sempre disponíveis no empreendimento. Foi possível identificar os principais concorrentes e assim planejar as estratégias promocionais que melhor se encaixam para divulgar o novo empreendimento e fazer com que os clientes tenham em mente sempre a Labelle Calçados e não a concorrência, tais como: vinhetas na rádio local, mídias da internet e propaganda volante, pois, acredita-se que estas, atingem um grande número de pessoas tanto da cidade de Rialma, quanto das cidades circunvizinhas. Também foi possível planejar estratégias de vendas e pós-vendas que garantam a satisfação e a fidelidade do cliente.

No plano operacional, foi possível descrever como o negócio será implantado, permitindo saber sua localização onde conclui-se que: a empresa será implantada em um local de fácil acesso e de grande fluxo de pessoas em uma cidade em que não há esse tipo de empreendimento. Através da projeção do *layout*, as empreendedoras buscaram projetar um ambiente que proporcione conforto aos clientes e funcionários. Identificaram-se, também fatores como a capacidade comercial, o processo de comercialização que visa organizar as atividades da empresa e o dimensionamento de pessoal, onde foi possível fazer o levantamento da mão de obra necessária para o funcionamento das atividades do empreendimento, chegando ao total de três funcionários e seus respectivos cargos, salários e encargos.

O desenvolvimento do plano financeiro, apontou através dos resultados apurados, que a Labelle Calçados é um empreendimento sustentável. Percebeu-se a viabilidade do empreendimento por meio dos fatores positivos obtidos através dos indicadores financeiros calculados, sendo eles: o capital investido será de recurso próprio, sendo necessário um investimento inicial de R\$ 54.492,00 para o início das atividades da empresa, valor este destinado à: capital de giro, estoque de mercadorias, investimentos permanentes e pré operacionais. Os indicadores de viabilidade mostram que o capital investido será recuperado em 10 meses e 3 dias, estima-se um lucro de R\$ 65.216,47 no primeiro ano de funcionamento do empreendimento, uma lucratividade de 15% ao ano e uma rentabilidade de 120% ao ano.

Após a análise do plano de negócio e a obtenção das informações necessárias para o seu desenvolvimento, conclui-se que é possível a implantação do negócio, tornando-se real o sonho da empreendedora de ser dona de seu próprio negócio. Porém, é necessário que o plano seja analisado e consultado permanentemente podendo sofrer algumas alterações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste plano de negócio foi de suma importância para o crescimento acadêmico da autora, pois através dele foi possível colocar em prática o conhecimento adquirido durante os quatro anos do curso de Administração. Este trabalho futuramente ajudará a autora que possui um anseio profissional de abrir seu próprio empreendimento e obter sucesso com ele.

Através dos estudos e da prática desenvolvidos durante a elaboração deste plano de negócio, dos conhecimentos obtidos ao longo dessa caminhada de aprendizados e trabalhos desenvolvidos na faculdade e a experiência da autora obtida no comércio local, serão fatores que contribuirão para o sucesso e concretização deste sonho.

Por meio deste plano de negócio, pude adquirir mais uma experiência para projetos futuros, as expectativas para sua elaboração foram alcançadas, sendo superadas algumas dificuldades encontradas durante o período de desenvolvimento do trabalho. Algumas das barreiras que foram superadas durante esse período foram a falta de informações e conhecimento no ramo de comércio escolhido, porém algumas entrevistas e pesquisas puderam auxiliar a superar essas dificuldades e dar suporte ao trabalho.

Após a conclusão do curso, pretende-se iniciar o negócio em questão, colocando em prática tudo o que foi estudado neste período e alcançar a independência profissional tão desejada pelos empreendedores de forma geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). **Resenha estatística**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Consulta da Taxa Selic**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SELICMES>>. Acesso em: 25 out. 2011.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999.

_____. **O segredo de Luis: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw – Hill, 1989.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 2002.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) **idades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceito, exercícios, casos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MELLO, Fábio Bandeira de; MAIRINS, Simão. Empreendedorismo: que negócio é esse?: empreendedorismo: como juntar as peças para montar um grande negócio?. **Revista Administradores.** João Pessoa, ano 1, n. 7, jul. 2011.

NEPOMUCENO, Edvaldo de Souza. **A saga de Rialma.** Goiânia: Kelps, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Entenda o que é empreendedor individual.** Disponível em: < <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/modulos/entenda/oque.php>>. Acesso em: 09 dez. 2011.

RECEITA FEDERAL. **Consulta do Simples Nacional.** Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/simples/simples.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2011.

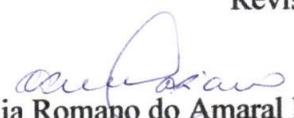
ROCHA, Diúlio. **Fundamentos técnicos da produção.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Glauber. **Pesquisa amostral.** Disponível em: <www.glaubersantos.com/pmex5/calculoamostral> acesso em: 27 fev. 2011.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) – **Quero abrir um negócio.** Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio>> acesso em: 20 mar. 2011.

Revisado por


Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528

APÊNDICE

Questionário de pesquisa aplicado na cidade de Rialma. A pesquisa foi realizada nos dias 03 a 09 de março de 2011. Foram entrevistadas 100 (cem) pessoas aleatoriamente:

- 1) Gênero
 masculino feminino
- 2) Qual sua faixa etária?
 0 a 20 anos 20 a 40 anos 40 a 60 anos acima de 60 anos
- 3) Renda:
 até 1 salário mínimo 1 á 2 salários mínimos
 2 á 3 salários mínimos acima de 3 salários mínimos
- 4) Têm filhos com idade até 10 anos?
 sim não
- 5) Compra calçados na cidade de Rialma?
 sim não
- 6) Com qual frequência você compra calçados?
 todo mês de dois em dois meses acima de três meses
- 7) Onde realiza suas compras de calçados?
 Paty Calçados Pé Kente Calçados
 A Ideal Tecidos outros _____
- 8) Você procura sempre tendências e novos modelos?
 sim não
- 9) Qual critério você utiliza na hora de realizar suas compras?
 preço qualidade
 atendimento forma de pagamento
- 10) Como você avalia as lojas de calçados da região?
 ótima boa regular fraca
- 11) Quanto você pagaria por um calçado?
 até 100,00 100,00 a 200,00 acima de 200,00