



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEANDRO JOSÉ RIVA

**PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA
LOJA DE ROUPAS E CALÇADOS NA CIDADE DE NONOAI - RS**

CHAPECÓ

2015

LEANDRO JOSÉ RIVA

**PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA
LOJA DE ROUPAS E CALÇADOS NA CIDADE DE NONOAI - RS**

Trabalho de conclusão de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Sergio Begnini

Co-orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

CHAPECÓ 2015

RIVA, LEANDRO JOSÉ

PLANO DE NEGÓCIO:: ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA
ABERTURA DE UMA LOJA DE ROUPAS E CALÇADOS NA CIDADE DE
NONOAI ? RS/ LEANDRO JOSÉ RIVA. -- 2015.

94 f.:il.

Orientador: Sergio Begnini.

Co-orientador: Humberto Tonani Tosta.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Plano de negócio. 2. Empreendedorismo. I. Begnini,
Sergio, orient. II. Tosta, Humberto Tonani, co-orient.
III. Universidade Federal da Fronteira Sul. IV. Título.

LEANDRO JOSÉ RIVA

**PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA
LOJA DE ROUPAS E CALÇADOS NA CIDADE DE NONOAI – RS**

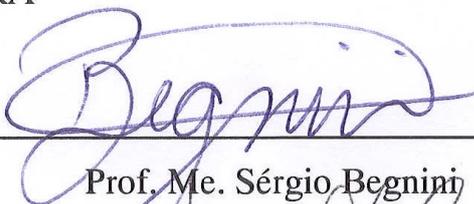
Trabalho de conclusão de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Sergio Begnini

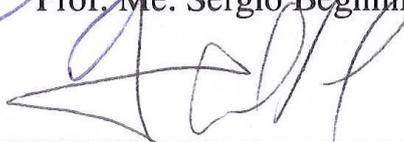
Co-orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 16/06/2015

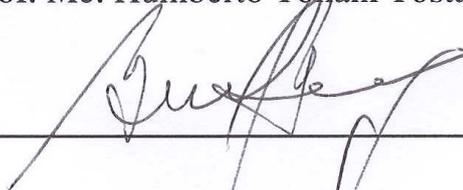
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Sérgio Begnini



Prof. Me. Humberto Tonani Tosta



Prof. Dr. Beno Nicolau Bieger

Dedico este trabalho aos meus professores, família e amigos que não mediram esforços para que essa etapa de minha vida fosse concluída.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar todos os desafios.

A minha família, especialmente a pessoa que mais sinto orgulho, meu pai, Aldo, que sempre lutou para que eu pudesse estudar, apesar das dificuldades que a vida lhe proporcionou.

Aos amigos que além de sempre me apoiarem nos momentos difíceis, mostraram-se companheiros tanto na vida pessoal e profissional como acadêmica.

Ao meu orientador, Sérgio e co-orientador, Humberto que sempre me cobraram e acreditaram que eu poderia fazer um trabalho bem feito, sem seu apoio eu não teria cumprido meu objetivo.

Meu muito obrigado a todos!

A sabedoria é a coisa principal; adquira, pois, a sabedoria, empregando tudo o que possui na aquisição de entendimento. (Provérbio de Salomão, Provérbios. 4:7).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Pirâmide de Maslow	21
Figura 2 - Compras governamentais – Governo Federal.....	29
Figura 3 - Evolução da SELIC a partir de 2014 (%)	40
Figura 4- Logomarca da Nohay.....	65
Figura 5 - Orçamento de vendas otimista - primeiro ano.....	67
Figura 6 - Orçamento de vendas realista - primeiro ano.	67
Figura 7 - Orçamento de vendas pessimista - primeiro ano	68
Figura 8 - Orçamento do controle de estoque do primeiro ano	69
Figura 9 - Despesas administrativas do primeiro ano.	71
Figura 10 - Despesas de vendas do primeiro ano – projeção otimista.	72
Figura 11 - Despesas de vendas do primeiro ano – projeção realista.	72
Figura 12 - Despesas de vendas do primeiro ano – projeção pessimista.....	73
Figura 13 – Demonstração de Resultado do Exercício do primeiro ano.	73
Figura 14 – Demonstração de Resultado do Exercício do primeiro ano – Projeção realista . .	74
Figura 15 – Demonstração de Resultado do Exercício do primeiro ano – Projeção pessimista	75
Figura 16 – DRE: Primeiros três anos	75
Figura 17 – Demonstração de Fluxo de Caixa - Primeiro ano.	76
Figura 18 - Balanço Patrimonial - Primeiros três anos.....	78
Figura 19 - Comparação da liquidez corrente das projeções otimista, realista, pessimista.....	79
Figura 20 - Comparação da liquidez imediata das projeções otimista, realista, pessimista	80
Figura 21 - Comparação da margem líquida das projeções otimista, realista, pessimista	81
Figura 22 - Comparação da rentabilidade do ativo das projeções otimista, realista, pessimista	81
Figura 23 - Comparação do retorno dos sócios das projeções otimista, realista, pessimista . .	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A Evolução do Empreendedorismo ao longo do tempo.....	17
Quadro 2 - Aspectos do processo de empreender.....	23
Quadro 3 - Comparativo da população da microrregião no decorrer dos anos.....	39
Quadro 4 - Evolução do PIB dos Municípios da microrregião de 2007 a 2011.....	41
Quadro 5 - Vantagens do Simples Nacional.....	42
Quadro 6 - Lista de Fornecedores Iniciais.....	44
Quadro 7- Escolaridade dos Respondentes.....	46
Quadro 8- Renda dos Respondentes.....	46
Quadro 9 - Descrição de cargos da empresa.....	52
Quadro 10 – Móveis e Equipamentos do Setor Administrativo.....	53
Quadro 11 – Móveis e Equipamentos do Setor de Vendas.....	54
Quadro 12- Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.....	57
Quadro 13 - Cruzamento das Variáveis da Matriz SWOT.....	59
Quadro 14- Resultado da Análise SWOT.....	60
Quadro 15- Elementos influenciadores nas escolhas de compras de roupas e calçados.....	61
Quadro 16 – Ações e orçamento Estratégia N°1.....	62
Quadro 17 – Ações e orçamento Estratégia N°2.....	63
Quadro 18 – Ações e orçamento Estratégia N°3.....	63
Quadro 19 – Ações e orçamento Estratégia N°4.....	64
Quadro 20 – Ações e orçamento Estratégia N°4.....	65
Quadro 21- Projeção de capital social para início do negócio.....	66
Quadro 22 - Frequência de utilização dos meios de pagamentos pelos respondentes.....	69
Quadro 23 - Definição da Porcentagem por determinado meio de pagamento.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 EMPREENDEDORISMO	16
2.1.1 O empreendedor	19
2.1.2 O processo de empreender.....	22
2.2 PLANO DE NEGÓCIO	24
2.2.1 Plano de Negócio - Conceitos.....	25
2.2.2 Importância do Plano de Negócio	26
2.2.3 Estrutura do plano de negócio.....	27
2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	28
2.4 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR.....	31
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 TIPO DE PESQUISA	35
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	36
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	37
4 ANÁLISE AMBIENTAL.....	39
4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	39
4.1.1 Demográfica	39
4.1.2 Econômica	40
4.1.3 Fatores Socioculturais	41
4.1.4 Fatores Naturais	42

4.1.5	Fatores Político Legais	42
4.1.6	Análise Fatores Tecnológicos.....	43
4.2	ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	43
4.2.1	Fornecedores	43
4.2.2	Concorrentes	45
4.2.3	Clientes	45
4.2.4	Entidades de Interesse.....	46
4.2.5	Produtos substitutos	47
4.2.6	Intermediários.....	47
4.2.7	Segmento	48
5	PLANO DE NEGÓCIO	49
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	49
5.2	CONCEITO DO NEGÓCIO	49
5.3	MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS	50
5.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL	51
5.4.1	Descrição Legal.....	51
5.4.2	Estrutura Funcional, Diretoria, Gerência e <i>Staff</i>	51
5.4.3	Descrição da Estrutura Física	52
5.4.4	Descrição do processo de venda	52
5.4.5	Móveis/Equipamentos Utilizados	53
5.5	PLANO OPERACIONAL	54
5.5.1	Administração.....	54
5.5.2	Comercial	55
5.5.3	Indicadores de Qualidade	55
5.5.4	Terceirização	55
5.5.5	Sistemas de Gestão	56
5.6	PLANO DE MARKETING	57

5.6.1	Situação Projetada de Marketing	57
5.6.2	Análise SWOT	57
5.6.3	Estratégias de Marketing.....	60
5.7	PLANO FINANCEIRO	66
5.7.1	Projeção de capital social para início do negócio	66
5.7.2	Orçamento de Vendas	66
5.7.3	Orçamento de Despesas	70
5.7.4	Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)	73
5.7.5	Demonstração de fluxo de Caixa (DFC).....	75
5.7.6	Balço Patrimonial	77
5.7.7	Análises de Índices financeiros.....	78
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE A – Questionário	89

RESUMO

A falta de planejamento é fator determinante para o fechamento das empresas em seus primeiros anos de funcionamento. Para minimizar os riscos de fechamento da empresa o plano de negócio é uma ferramenta importante, pois elabora os objetivos a serem alcançados no empreendimento além de descrever as etapas a serem seguidas na implantação do novo empreendimento. Desse modo, o objetivo principal deste trabalho é analisar a viabilidade de abertura de uma loja de roupas e calçados na cidade de Nonoai – RS através de uma elaboração de um plano de negócio. Foram ainda estipulados cinco objetivos específicos, a saber: analisar o ambiente de atuação da empresa; descrever a estrutura organizacional e legal da empresa; definir o plano operacional; elaborar o plano de marketing; desenvolver o plano financeiro. Para atingir tais objetivos foi realizado um levantamento tanto de dados primários (aplicação de questionário) como de dados secundários. Na realização do estudo, o autor apresenta as características do mercado, conceito do negócio, missão, visão, valores, objetivos, estrutura organizacional e legal, plano de funcionamento, plano de marketing e plano financeiro da empresa. O trabalho oportunizou verificar que a instalação do empreendimento é viável, tendo um retorno estimado significativo para os sócios, desde que levado em conta as projeções financeiras otimista e realista.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócio. Loja de Roupas e Calçados.

1 INTRODUÇÃO

Devido ao contexto econômico atual, a criação de novas empresas no Brasil é frequente. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), os empreendedores criam seus novos negócios por diversos motivos, sendo os mais comuns: realização de um sonho; identificação de oportunidade; exigidos por fornecedores/clientes; tentativa de aumento de renda ocasionando em uma melhor qualidade de vida; o empreendedor estava desempregado e não arranjava emprego.

Esses fatores fazem com que o planejamento para a implantação do novo empreendimento, seja na maioria das vezes quase que inexistente. Isto pode ser comprovado com dados do SEBRAE (2014), os quais apontam que 61% dos empreendedores não procuraram ajuda de pessoas ou Instituições para abertura do negócio, 55% não elaboraram um plano de negócio, 50% não indicaram o quanto de lucro seria pretendido, 42% não calcularam o ponto de equilíbrio, 38% não identificaram necessidades atendidas pelo mercado, e 21% não identificaram o público alvo.

Ainda para o SEBRAE (2013a) essa falta de planejamento prévio é uma das principais causas do fechamento de empresas, sendo que no Brasil esse índice, em empresas de até 2 anos, constituídas em 2007, foi de 24,40%. Já na região Sul esse índice sobe para 24,70%.

Para evitar a mortalidade da empresa, é necessário, portanto, um planejamento da abertura do empreendimento. No entanto, os poucos empreendedores que o realizam, fazem em um período inferior a 6 meses (69%), sendo um tempo curto para a pesquisa, acarretando diminuição no aperfeiçoamento de seu produto e suas tecnologias. Por esse motivo uma boa solução é a adoção do Plano de Negócio, que é definido pelo SEBRAE, (2004), como o documento no qual estão descritos quais serão os objetivos do negócio e as etapas a serem alcançadas, para assim os riscos e vulnerabilidades do novo projeto serem minimizados.

Bernardi (2012), explica que no desenvolvimento de um plano de negócio é preciso haver cautela e prudência, para se evitar que a vontade de empreender torne o documento "excessivamente otimista e pouco realista" (BERNARDI, 2012, p. 70).

Tendo em vista a importância do planejamento e conseqüentemente o Plano de Negócio na criação de uma empresa, este projeto tem como objetivo desenvolver um Plano de Negócios para a implementação de uma loja de roupas e calçados, na cidade de Nonoai – RS, aliando as teorias administrativas com o planejamento, para assim, buscar o sucesso do empreendimento.

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) o volume de vendas no comércio varejista brasileiro, entre junho de 2013 e junho de 2014, teve um acréscimo de 4,9%, sendo que no Rio Grande do Sul, no mesmo período o aumento foi de 4,2%. Se comparado ao cenário nacional o crescimento das vendas no comércio varejista no Rio Grande do Sul foi menor que o brasileiro. Tal realidade se inverte se a análise for sobre o ramo de tecidos, calçados e vestuário, uma vez que o Rio Grande do Sul apresentou crescimento de 2,9% (junho de 2013 a junho de 2014) contra 1,7% no cenário nacional.

Diante dos dados citados anteriormente, esse trabalho tem como problema de pesquisa: **De que forma se dá a viabilidade de abertura de uma loja de roupas e calçados na cidade de Nonoai – RS?**

1.1 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa foram elaborados os objetivos, que estão descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade de abertura de uma loja de roupas e calçados na cidade de Nonoai – RS

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente de atuação da empresa
- Descrever a Estrutura Organizacional e Legal da Empresa
- Definir o Plano Operacional
- Elaborar o Plano de Marketing
- Desenvolver o Plano Financeiro

1.2 JUSTIFICATIVA

Lakatos e Marconi (2010), explicam que a justificativa responde à questão por quê? Ainda para as autoras, a justificativa deve “ressaltar a importância da pesquisa no campo da teoria” (LAKATOS, MARCONI, 2010, p. 202) o que condiz com Filho (2007) que explica que a justificativa deve ter importância, originalidade e viabilidade. Nesse sentido, esse trabalho pode ser considerado importante, pois visa a aplicação de diversos temas, aprendidos na teoria, na realidade.

Pode ainda ser considerado importante, pois visa o planejamento de uma nova empresa, em que o autor tem real objetivo de constituir, servindo esta pesquisa como ferramenta na tomada de decisão.

No quesito originalidade, apesar de haver inúmeros trabalhos com essa temática, não foram encontradas nenhuma publicação na área desse tema, aplicado a cidade de Nonoai, sendo, portanto, original. Além disso, este trabalho será aplicado em um caso específico em que dificilmente se poderia fazer uso de dados ou métodos já utilizados.

Este projeto é considerado viável de ser realizado, pois é possível encontrar diversas literaturas sobre o tema proposto, sendo possível assim a inclusão de diferentes pensadores obtendo visões diferentes de um mesmo tema, enriquecendo o projeto. É realizável também, porque o prazo de elaboração do mesmo é suficiente para que se possa realizar os estudos e análises de maneira a evitar atropelos, resultando em um projeto mais completo. Nesse sentido, é praticável ainda, pois o autor desenvolveu diversos trabalhos de cunho parecido durante o curso de administração, sendo que um plano de negócios também foi realizado com o auxílio de professores, tendo, desse modo, o autor experiência no tema.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em 6 seções. A primeira, e atual capítulo é onde estão apresentados e definidos os objetivos do trabalho, ou seja, a introdução. Na segunda parte, está apresentado o referencial teórico, sendo expostos pensamentos de diversos autores, sobre o tema estudado. Na terceira seção, é exposta a metodologia, onde é explicado de que maneira e quais métodos foram utilizados no trabalho. Na quarta subdivisão, são apresentados dados do ambiente interno e externo da futura empresa. Na quinta divisão está estruturado o plano de negócio em si, com as suas subdivisões. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais sobre os resultados obtidos com a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica presente neste trabalho tem como objetivo resgatar temas como empreendedorismo, plano de negócios, pequenas empresas e processo de decisão de compra do consumidor. Tais abordagens servem de alicerce teórico para que se possa construir uma visão de diversos autores sobre os assuntos. Desta forma é possível trabalhar com a teoria e a prática, assunto este que é abordado nos próximos tópicos deste trabalho.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo surgiu na antiguidade e passou por diversas mudanças de conceitos ao longo do tempo, muito em função das mudanças sociais e econômicas de cada época. Hisrich, Peter, Shepherd (2009) demonstravam a evolução do empreendedorismo ao longo do tempo, como pode ser visto no quadro 1.

Quadro 1 - A Evolução do Empreendedorismo ao longo do tempo

Período	Definição
Período Inicial	O exemplo inicial do empreendedorismo, pode ser apontado como Marco Polo que assinava contrato com alguém que possuía dinheiro, normalmente a uma taxa elevada de 22,5%, para viajar para o oriente e poder vender suas mercadorias. O capitalista que emprestava o dinheiro corria um risco reduzido, enquanto o empreendedor aventureiro assumia todos os riscos, desde os físicos até emocionais. No entanto o retorno do investimento era elevado, sendo dividido entre o financiador, que ficava com a maior parte, e o aventureiro.
Idade Média	O termo empreendedor, foi utilizado para descrever quem participava ou então quem administrava de grandes projetos de produção. Os riscos nesses projetos eram mínimos, pois o empreendedor apenas administrava não investindo recursos próprios.
Século XVII	O conceito de empreendedorismo ligado ao risco retornava, pois, o empreendedor assinava um contrato com o governo para prestar serviços ou fabricar alguns produtos, no entanto qualquer perda era o empreendedor que assumia, pois, o valor do contrato era fixo
Século XVIII	O empreendedor, nesse período, foi diferenciado de quem fornecia o capital ao empreendedor (investidor de risco). Isso se deu devido a industrialização, pois os empreendedores normalmente tomavam dinheiro emprestado para poderem desenvolver suas invenções, lâmpada e descaroçador de algodão por exemplo, do investidor de risco, que era especializado em administrar capitais.
Séculos XIX e XX	Não se distinguia gerentes de empreendedores, que administrava a empresa para gerar lucro. Calculando os custos e os pagando o que sobrava era do empreendedor.

Fonte: Adaptado de Hisrich, Peter, Shepherd (2009).

Percebe-se que no decorrer do tempo o conceito de empreendedor foi evoluindo, passando de um aventureiro a um administrador de empresas. No entanto, em todos os períodos listados, as palavras inovação e principalmente risco eram muito utilizadas para se referir ao espírito empreendedor.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam que no século XIX e XX, assim como afirmam Hisrich, Peter, Shepherd (2009), o empreendedor tinha o papel apenas de calcular preços e quantidades. Segundo Hisrich, Peter, Shepherd (2009), esse conceito era visto por alguns pensadores como atrasado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 129), ainda apontam que o economista Schumpeter defendia o empreendedorismo como o “motor que mantém o capitalismo em movimento para frente, e quem dirige esse motor é o empreendedor”. Sarkar (2008), expõe que com Schumpeter e sua teoria da destruição criativa nasceu o conceito de empreendedorismo moderno. “O conceito econômico de inovação foi introduzido por Schumpeter [...] com base em fontes de ‘destruição criativa’” (SARKAR, 2008, p. 22). Schumpeter (1934 apud Hart 2006, p. 101), define destruição criativa como o “padrão dinâmico por meio do qual novas empresas inovadoras desbancam firmas estabelecidas”.

Nota-se que desde os primórdios do termo empreendedorismo, esse estava associado a inovação. Na atualidade esse termo é amplamente utilizado para esse conceito, como pode ser visualizado mais abaixo.

Dornelas (2012) define empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos, para que se possa transformar ideias em oportunidades. Quando essa implementação de ideias for feita de maneira eficiente, o negócio tende a ser bem sucedido.

Esse conceito de empreendedorismo é condizente com o caracterizado por Sarkar (2008, p. 26) que o define como sendo “o processo de criação e/ou a expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”.

Bernardi (2012, p. 63) explica que o empreendimento surge “da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo”.

Hisrich, Peter, Shepherd (2009), relatam que a inovação e criação está intimamente ligada ao termo empreendedorismo. Além disso, entender o funcionamento de seu ambiente, é fundamental para o empreendedor.

Desse modo, é importante expor que o empreendedorismo surge de ideias inovadoras, no entanto, não se pode limitar às mesmas, pois como expõem Dornelas (2012), Sarkar (2008)

e Bernardi (2012) o empreendedorismo surge também, a partir do momento em que as oportunidades são identificadas e colocadas em prática, cabendo ao empreendedor tal tarefa.

2.1.1 O empreendedor

A palavra empreendedor, segundo Degen (2009), deriva do inglês *entrepreneur*, que advém da palavra francesa *entreprende* que é formado pelas palavras *entre* e *preneur* que significam reciprocidade e comprador respectivamente, constituindo de maneira combinada algo como intermediário. Apesar disso, o termo empreendedor vem sendo muito utilizado por diversos autores, relacionando o mesmo à inovação, identificação de oportunidades, abertura de negócios, entre outras.

Um empreendedor é “o agente detentor dos ‘mecanismos de mudança’, com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso” (VALE, WILKINSON, AMANCIO, 2008, p. 7). As inovações que um empreendedor pode criar, fazem com que o retorno do negócio se torne mais facilmente positivo, mesmo em decrescentes retornos da economia.

Chiavenato (2007) apresenta o empreendedor como não sendo apenas um fundador de empresas, mas como a energia que move a economia, impulsionando talentos, aplicando ideias, mas mais importante que isso, o empreendedor é o que identifica oportunidades, pondo-as em prática o mais rápido possível, para se aproveitar das oportunidades fortuitas, antes que algum outro faça.

Chiavenato (2007, p. 3), ainda explica que o empreendedor é quem “inicia e ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Ainda para o autor, o espírito empreendedor está presente, nas pessoas que assumem risco e buscam inovar de maneira constante, sendo os empreendedores, heróis populares que inovam, incentivam o crescimento, que fornecem empregos. “Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento” (CHIAVENATO, 2007, p. 3).

Empreendedor é o que empreende, o que assume “todos os riscos comerciais, legais e pessoais do empreendimento” (DEGEN, 2009, p. 7), sendo aquele que busca realização no sucesso de sua empresa.

O empreendedor, segundo Santos e Costa (2001, p. 86) é quem transforma

Um sonho, um problema ou uma oportunidade em uma empresa viável, é aquele que não fica esperando que os outros venham resolver seus problemas, pois ele gosta de começar as coisas, de ter iniciativa, capacidade de resolver qualquer problema, além disso, sente-se motivado com o que faz.

Existem diversos conceitos para o termo empreendedor, mas todos contêm noções de “novidade, organização, criação, riqueza e risco” (HISRICH, PETER, SHEPHERD, 2009, p. 30). Ainda para os autores, empreendedor é quem cria algo novo, com valor, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais, recebendo assim as recompensas da satisfação e financeiras do empreendimento.

Para Chiavenato (2007, p. 10) o ímpeto empreendedor se dá principalmente por três motivos:

- **Necessidade de realização:** As pessoas que não se contentam com o que alcançaram, buscam competir com um certo padrão de excelência, e gostam que tarefas e objetivos sejam atribuídas a si. Os empreendedores sentem uma necessidade dessa realização.
- **Disposição para assumir riscos:** As pessoas que iniciam seu próprio negócio assumem vários riscos. O empreendedor prefere “situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte”. (CHIAVENATO, 2007, p. 9).
- **Autoconfiança:** Quem tem autoconfiança sente que pode enfrentar desafios em seu meio. O empreendedor de sucesso, nota uma dificuldade, mas acredita que com sua habilidade ele pode superá-la.

A necessidade de autorrealização do empreendedor pode ser comprovada com a Pirâmide de Maslow (figura 1), onde Maximiano (2004), explica que as necessidades da base da pirâmide manifestam-se em primeiro lugar e só serão manifestadas quando o quadrante inferior for satisfeito. Quanto mais alta a necessidade na pirâmide mais motivada a pessoa se torna.

Figura 1 - A Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2004)

Ainda para Maximiano (2004, p. 289) “as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientando-se para a autorrealização”.

Bernardi (2012) explica que o empreendedor se sobressai por ter um perfil em que se destacam: o bom relacionamento com as pessoas, um senso de oportunidade apurado, a habilidade de sonhar e buscar a sua realização, ser propenso a riscos, persistência, autoconfiança, otimismo, agressividade e energia para realizar, criatividade e dinamismo, tem uma liderança que cativa, ao mesmo tempo que tem dominância de seus subordinados, é criativo e flexível, entre outras características.

Ainda para Bernardi (2012) existe um mito de que só é empreendedor quem nasce empreendedor, não sendo possível desenvolver essa habilidade, no entanto o autor explica que isso não é verdade. Isso se dá pelo fato de existirem situações diferentes que dão origem a um empreendimento, sendo os mais comuns:

- **Empreendedor Nato:** É a personificação do que nasce empreendedor, desde cedo por influência familiar ou por seus próprios motivos. O desenvolvimento deste empreendedor se dá principalmente pela motivação familiar.

- **Herdeiro:** Este pode ou não possuir perfil de empreendedor. Se possuir tal perfil é bem provável que dê continuidade ao negócio. Se não possuir tal perfil e tenha sido forçado a tal atividade a continuidade da empresa torna-se menos provável.
- **Funcionário da Empresa:** Devido a possuir características empreendedoras, o funcionário não se sente realizado em sua carreira, busca desta forma abrir um empreendimento próprio para buscar reconhecimento e realização.
- **Excelentes Técnicos:** Tem experiência de algum ramo ou produto e decide iniciar seu próprio negócio.
- **Vendedores:** Por ficarem entusiasmados pela dinâmica de suas funções e conhecerem o mercado, decidem abrir sua empresa. Muito parecido com os excelentes técnicos.
- **Opção ao desemprego:** É arriscada, pois nem sempre a pessoa tem perfil empreendedor, o que faz com que o sucesso seja baixo.
- **Desenvolvimento Paralelo:** Associa-se a um empreendimento, mas não participa efetivamente, tem no negócio uma maneira de se desenvolver paralelamente à sua carreira.
- **Aposentadoria:** Com a experiência adquirida e a aposentaria cada vez mais adiantada, esse empreendedor decide iniciar seu próprio negócio.

Nesse sentido, Bernardi (2012) explica que o empreendedorismo pode ser ensinado e desenvolvido, assim como Malheiro, Ferla e Cunha (2005) defendem:

O Empreendedorismo é definido como um comportamento e não como um traço de personalidade. Segundo esse ponto de vista, as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, usando para isso ferramentas baseadas no interesse em buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidade de negócios. (MALHEIRO, FERLA E CUNHA, 2005, P. 17).

Por esse motivo, Malheiro, Ferla e Cunha (2005) ainda defendem que uma educação empreendedora deve ser incentivada, focando na introdução das características empreendedoras na cultura do país, pois assim será possível levar o mesmo a um desenvolvimento mais amplo.

2.1.2 O processo de empreender

Para o empreendedor criar um novo empreendimento é necessário, segundo Hisrich, Peter, Shepherd (2009), que o mesmo encontre, avalie e desenvolva uma oportunidade,

superando todos os obstáculos que podem aparecer na jornada. O processo de empreender para Hisrich, Peter, Shepherd (2009), tem quatro fases distintas, que devem ser tratadas progressivamente, mas não de forma isolada. São as quatro fases:

- 1 – Identificação e avaliação da oportunidade
- 2 – Desenvolvimento do Plano de negócio
- 3 – Determinação de recursos necessários
- 4 – Administração da Empresa Resultante

O quadro 2 explica melhor cada uma das fases do processo:

Quadro 2 - Aspectos do processo de empreender

Identificação e avaliação da oportunidade	Desenvolvimento de um plano de negócio	Recursos Necessários	Administração da Empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da oportunidade • Criação e dimensão da oportunidade • Valor real e valor percebido da oportunidade • Risco e retornos das oportunidades • Oportunidade <i>versus</i> aptidões e metas pessoais • Ambiente Competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Página de título • Sumário • Resumo Executivo • Principal Seção: <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrição do negócio 2. Descrição do setor 3. Plano tecnológico 4. Plano de marketing 5. Plano financeiro 6. Plano de Produção 7. Plano organizacional 8. Plano Operacional 9. Resumo • Apêndice 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar os recursos Necessários • Determinar os recursos existentes • Identificar a falta de recursos e fornecedores disponíveis • Desenvolver acesso aos recursos necessários 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o estilo administrativo • Conhecer as principais variáveis para o sucesso • Identificar problemas e possíveis problemas • Implementar sistemas de controle • Desenvolver a estratégia

Fonte: Hisrich, Peter, Shepherd (2009, p. 32)

Chiavenato (2007) ainda acrescenta duas etapas depois da etapa de Administração da empresa exposta por Hisrich, Peter, Shepherd (2009), sendo elas:

- Captura da oportunidade por meio do início e crescimento do negócio
- Extensão do crescimento do negócio por meio da atividade empreendedora sustentada.

Desse modo o processo de empreender torna-se um ciclo, buscando um aperfeiçoamento constante.

Todo empreendedor que se preze sabe que o planejamento é um processo importante no sucesso de sua empresa. Antes de se constituir a empresa, uma das ferramentas de

planejamento mais importantes é elaborar o plano de negócio, que será tratado na próxima seção.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

A principal variável que auxilia um empreendedor a ser bem sucedido é o planejamento. Chiavenato (2007), explica que o imprevisto não deve ser adotado por um empreendedor, no entanto na realidade atual, o planejamento muitas vezes acaba sendo deixado de lado, devido ao desejo de iniciar o novo negócio, ou ainda pela descrença no instrumento e falta de informação sobre o mesmo. Wildauer (2011, p. 39) explica que “sem um correto planejamento sobre as atividades e os recursos que um empreendimento solicita, no presente e no futuro, poucas serão as chances de um sonho de negócio se tornar realidade”, por esse motivo planejar é tão importante.

As palavras estratégia e planejamento atualmente são tratadas como sinônimas, mas devem ser tratadas diferentemente quando leva-se em consideração os “princípios do planejamento, do padrão, do posicionamento, da perspectiva e da armadilha” (ROCHA ET AL, 2004, p. 25).

Para Rochal et al (2004), o que normalmente é tratado como sinônimo de estratégia, é o princípio do planejamento, que é definido como o guia que a empresa adotará no futuro (olhar o futuro), já o princípio do padrão significa buscar no passado um padrão de comportamentos (olhar para trás). Nesse sentido, o princípio do posicionamento é olhar o mercado em que a empresa está inserida (olhar para fora), já o princípio da perspectiva é o oposto desse último, pois visa olhar para dentro da organização. O princípio da armadilha visa realizar manobras para enganar seus concorrentes.

Desse modo, estratégia é o conjunto de todos esses princípios, servindo, segundo Rocha et al (2004), para aproveitar uma oportunidade, afastar um ameaça, sustentar uma posição além possibilitar uma saída de uma crise. Já planejamento, segundo Chiavenato (2007), é o estudo antecipado para que a ação realizada ou posta em prática possa alcançar os objetivos desejados. Ainda para o autor, destina-se a propiciar condições racionais, tornando assim a empresa organizada e dirigida com base na realidade atual e futura, estando, portanto a empresa preparada, evitando improvisos desnecessários na hora da tomada de decisões.

O plano nasce de imediato quando o planejamento é feito de forma correta.

Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos,

deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende. Geralmente, um plano é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo e proporciona respostas às seguintes questões: o que, quando, como, onde e por quem. (CHIAVENATO, 2007, p. 131).

Ainda para Chiavenato (2007) o plano nada mais é que tomar uma decisão antes da ação ser necessária, deste modo, simula-se o futuro desejado, estabelecendo as ações que podem ser tomadas e os meios para se concretizar. O plano de negócio, que será tratado na próxima subseção, vem ao encontro do que um plano é, pois visa prever os acontecimentos futuros, para que o empreendedor esteja mais bem preparado o futuro.

2.2.1 Plano de Negócio - Conceitos

O plano de negócios é definido por Wildauer (2011, p. 39) como o documento que deve expressar o negócio que se pretende criar, e

propor para seus parceiros, sócios e futuros investidores, expondo-lhes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, bem como o plano operacional (como irão funcionar as ideias), o plano de marketing (para divulgação das ideias), o plano financeiro (para captação, manutenção e distribuição de verbas e o plano jurídico (como respeitará e observará as leis regulamentos do setor), de modo a facilitar o entendimento e a aceitação do negócio por parte dos interessados.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o plano de negócio é o documento em que são descritos os elementos externos e internos que são relevantes para o novo empreendimento, sendo uma integração entre os planos funcionais como os de marketing, de finanças, de produção e de recursos humanos. Abordando a “integração e coordenação de objetivos e estratégias empresariais eficientes quando o empreendimento abarca uma variedade de produtos e serviços” (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2009, p. 219).

Sarkar (2008) expressa que o plano de negócio é o resultado e reflexo das oportunidades identificadas, dos recursos e riscos aplicados. Para o autor, o plano de negócio deve ser uma ferramenta lógica, motivando a seguir suas estratégias e enfrentar a realidade.

Dornelas (2012) explica que a elaboração de um plano de negócio, além de desenvolver um modelo que irá sustentar a empresa, propicia ao empreendedor um processo de aprendizagem e autoconhecimento, fazendo com que o mesmo, situe-se em seu ambiente de negócios.

Para Chiavenato (2007, p. 132) o plano de negócio

descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente, para os próximos três ou cinco anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro

empreendedor a evitar uma trajetória decadente que o levará do entusiasmo à desilusão e ao fracasso.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) fazem uma analogia do plano de negócio com um plano de viagem de *motor home*. Para eles é necessário em um plano de viagem levar em consideração fatores externos, como oficinas, clima, condições das estradas, enfim, fatores que não podem ser controlados pelo viajante. Também deve ser considerado o montante de dinheiro que tem disponível para a viagem, além do tempo disponível para viagem. O empreendedor deve considerar todos esses fatores buscando responder as questões: “onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá?” (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009, p. 219). Ainda para os autores, o plano de negócio é o mapa em que a empresa irá basear-se para traçar sua rota, por esse motivo é tão importante a criação de um plano de negócio para o novo empreendimento.

2.2.2 Importância do Plano de Negócio

O plano de negócio, além de ser o norte que a empresa irá seguir nos períodos iniciais, é importante também por diversas causas que são apresentadas por vários autores, que são destacados a seguir.

Degen (2009, p. 208) apresenta alguns pontos positivos que beneficiam a empresa e o empreendedor que organizam um plano de negócio. São eles:

- Reúne informações e ideias de maneira ordenada sobre o novo negócio
- Escrever o plano força o empreendedor a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos do novo negócio
- Vender o negócio para si mesmo
- Simular os impactos das diferenças estratégias que podem ser adotadas.
- Apresentar o Plano de Negócio para pessoas com mais experiência e ouvir sugestões e críticas.
- Motivar e focalizar a atenção, do empreendedor e dos sócios sobre o risco e como superá-lo
- Testar a oportunidade de negócio, o conhecimento, a motivação e dedicação dos envolvidos no empreendimento
- Tornar mais fácil a obtenção de recursos para pôr o empreendimento em prática
- Orientar a montagem e a operação do novo negócio no primeiro ano.

- Controlar o investimento, através das diversas projeções financeiras.

Chiavenato (2007), explica que o Plano de Negócio não elimina os possíveis erros, mas, ajuda a enfrentá-los, focando os esforços na direção de solucionar os problemas.

Dornelas (2012) apresenta ainda uma pesquisa realizada pela Harvard Business School expõe que é 60% maior a probabilidade de sucesso de uma organização que fez um plano de negócio e outra que não fez. O autor apresenta, além dos motivos apresentados por Degen (2009), que o plano de negócio propicia uma comunicação interna mais eficaz e o monitoramento da empresa torna-se facilitado permitindo executar ações corretivas quando necessário, além de identificar oportunidades transformando-as em diferencial competitivo.

Para o plano de negócio funcionar é necessário analisar o que a futura empresa precisará e focar em uma estrutura do plano que atenda essas necessidades. A próxima subseção tratará as estruturas que podem ser adotadas em um plano de negócio.

2.2.3 Estrutura do plano de negócio

Há inúmeras estruturas que podem ser adotadas em um plano de negócio, sendo que cada autor utiliza um tipo de modelo. No entanto em sua essência todos abordam os mesmos elementos apenas focando mais em algo que outras estruturas.

Uma das sugestões de estrutura proposta por Dornelas (2012) indica que o plano de negócio deve ser dividido em doze partes, sendo elas:

- 1 **Capa:** Por ser a primeira parte visualizada do plano, é uma das partes mais importantes do plano e deve ser feita de maneira limpa e objetiva.
- 2 **Sumário:** Deve ser o mapa do documento, apresentando o título de cada seção e em que página esse título encontra-se.
- 3 **Sumário executivo:** É a seção em que o leitor decide se continuará lendo o plano de negócio, por esse motivo deve ser dirigido ao público alvo do negócio, contanto com uma síntese das principais informações que constam no plano de negócio
- 4 **Análise Estratégica:** Seção em que é definido a visão, missão, objetivos, metas, servindo de base para as estratégias desenvolvidas no decorrer do plano
- 5 **Descrição da empresa:** Deve-se descrever a empresa, sua estrutura legal e organizacional, localização, etc.
- 6 **Produtos e serviços:** Onde são descritas as informações dos produtos e serviços da empresa: ciclo de vida, como são fabricados, processos, etc.

- 7 **Plano Operacional:** Deve apresentar como a empresa irá funcionar, seu processo produtivo, além dos impactos que ações nessa área terão no processo produtivo
- 8 **Plano de Recursos Humanos:** Deve ser apresentado como será feita a gestão de pessoas da organização (contratação, treinamentos, desenvolvimento).
- 9 **Análise de Mercado:** Seção onde deve ser mostrada as particularidades do mercado em que a empresa estará inserida, como perfil do consumidor, crescimento, sazonalidades, etc.
- 10 **Estratégia de Marketing:** Onde é mostrado como a empresa deve vender seus produtos/serviços, como conquistará clientes, abordando seus diferenciais, métodos de comercialização, políticas de preços, clientes, canais de distribuição, promoção. Nessa seção ainda é demonstrada a projeção de vendas da empresa.
- 11 **Plano Financeiro:** Deve apresentar os números das principais projeções financeiras, avaliando assim as necessidades de caixa, investimentos, ponto de equilíbrio, prazo de retorno do investimento, etc.
- 12 **Anexos:** Deve contar com informações adicionais que são julgadas importantes, normalmente são adicionadas fotos de produtos, plantas, *folders*, etc.

Apesar do modelo apresentado, Dornelas (2012), explica que uma estrutura rígida não deve ser adotada, pois cada negócio tem suas particularidades, não podendo ser definido um padrão a ser seguido por todas. No entanto, é consenso entre os autores que o plano deve apresentar: Sumário executivo, análise do mercado, estrutura organizacional da empresa, plano estratégico, plano operacional e o plano financeiro.

Como esse plano visa o desenvolvimento de um plano de negócio de uma pequena empresa, serão necessárias adaptações nessa estrutura para melhor atender o que uma pequena empresa necessita. Para isso, a próxima subseção tratará algumas características das Micro e Pequenas Empresas.

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

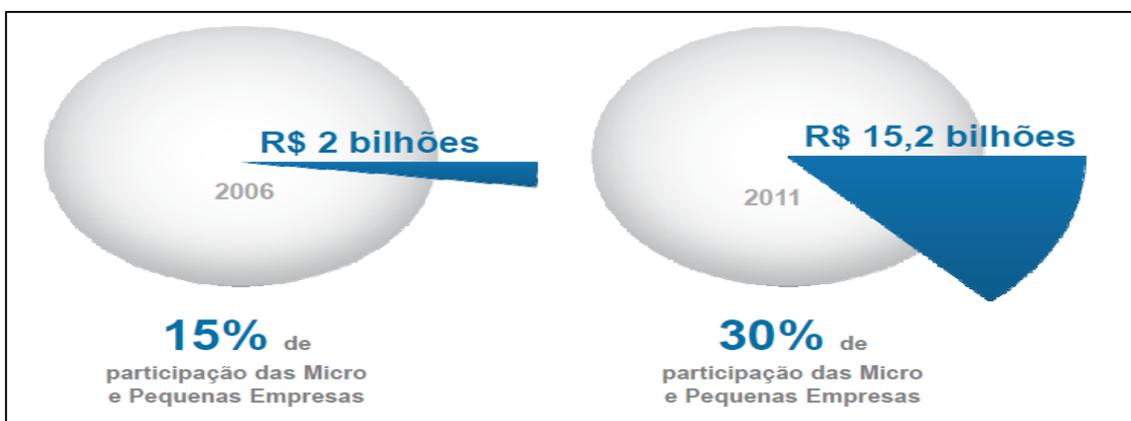
Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, micro empresa é definida como a empresa que tem uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 anual e a pequena empresa é aquela que possui receita bruta entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 anuais. Após essa lei, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) ganharam força, muito em função vários incentivos governamentais a esse tipo de empreendimento que demonstra ser o maior gerador de empregos do país, como pode ser verificado abaixo.

No Brasil, segundo dados do SEBRAE (2013b) as MPE representam 99% de todas as empresas do país, correspondendo a 25% de todo o PIB brasileiro. Além disso, empregavam em 2010, 52% de todos os empregos formais do país, correspondendo a um número de 14,7 milhões de empregados, e criando 70% das novas vagas de emprego geradas por mês.

Um dos fatores que possibilitaram as MPE serem competitivas com as médias e grandes empresas foi a criação do Simples Nacional em 2006 com a Lei 123, como sendo um regime de tributação que favorece as MPE, unificando tributos e contribuições em apenas um imposto (RECEITA FEDERAL, 20??a), além de “serem isentos das taxas cobradas para abrir uma empresa, também têm redução, total ou parcial, em outros oito tributos” (FERRARI, 2012, p. 10). No Brasil, segundo dados do Rais/MTE (2010 apud SEBRAE, 2013b), são 6,9 milhões de empresas optantes pelo simples nacional, sendo que 19% são da região sul do país.

O fato de as MPE se tornarem papel importante na economia do país, possibilitou ao governo aumentar a quantidade de compras governamentais nesse tipo de empreendimento, como pode ser visto na figura 2.

Figura 2 - Compras governamentais – Governo Federal



Fonte: SEBRAE (2013b)

É possível perceber que houve um crescimento de 660% na quantidade de dinheiro gasto em compras do Governo Federal no período de 2006 a 2011 nas MPE, sendo que a participação nas MPE nas vendas ao Governo Federal aumentou 100%, isso se dá em virtude das MPE terem se tornado muito mais competitivas que as concorrentes maiores, devido as políticas de incentivo dos Governos Federais e regionais.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee 20??) há cerca de 13 programas do BNDES, Nossa Caixa Desenvolvimento e do FINEP que visam emprestar dinheiro a juro baixo a longo prazo para pequenas e médias empresas para

aquisição de máquinas ou para aumentar a capacidade produtiva, além ainda de oferecer facilidades na obtenção no capital de giro e investimentos em projetos inovadores.

Apesar desses incentivos a taxa de mortalidade das empresas de até 2 anos no Brasil, segundo o SEBRAE (2013a), é de 24,40%, isso se dá principalmente devido à falta de planejamento e as dificuldades enfrentadas pelas empresas. Bernardi (2012, p. 90) destaca 42 erros fatais que as empresas cometem desde a concepção até o crescimento da empresa, sendo os principais:

- **Na concepção**
 - A pessoa não é/está empreendedora
 - Falta de reconhecimento e preparo para corrigir deficiências
 - Despreparo para delegar
- **Na modelagem**
 - Falta de realismo e objetividade na avaliação do ramo e negócio
 - Modelagens sem flexibilidades e contingências
 - Desconsideração e otimismo demasiado no dimensionamento do capital de giro
 - Cronogramas otimistas e sem margens de segurança
- **No início**
 - Implantação deficiente e sem qualidade
 - Cronogramas são deixados de lado
 - Desvio de orçamentos previstos
 - Investimentos são inclusos sem estar no planejamento
 - Desequilíbrios entre porte, estrutura em relação aos planos
- **Nos estágios evolutivos**
 - Preços inadequados
 - Desenvolvimento de produtos deficiente
 - Indefinição quanto a produtos e mercado
 - Concentração de fornecedores
 - Falta de controle no fluxo de caixa
 - Falta de controle de compras e estoques
 - Investimentos ociosos
 - Pouca motivação e participação dos colaboradores
 - Problemas familiares no comando da empresa

- Crescimento desordenado
- Sucessão não planejada

Estes erros expostos por Bernardi (2012) evidenciam que realizar um planejamento e pô-lo em prática é fator de extrema importância no sucesso das empresas em geral, especialmente nas PME, que mesmo tendo incentivos dos governos, se não tiverem uma boa administração, acabarão por fechando as portas. O plano de negócios é o documento mais importante no começo da empresa, pois é o “mapa” que guiará a empresa tentando assim evitar contratempos e erros que podem causar o fechamento do empreendimento. Por esse motivo, entender como o consumidor decide efetuar uma compra é importante, visto que são as vendas que movem a empresa ao sucesso. A próxima seção irá tratar sobre como o consumidor decide fazer uma compra.

2.4 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Para Drucker (2001, p. 36) o principal objetivo do Marketing é “tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho”. Para tornar a venda supérflua, é necessário, portanto saber que fatores afetam o comportamento de compra do mesmo.

Kotler (2005) explica que o consumidor é influenciado por diversos fatores na decisão de compra: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

A cultura para Kotler (2005) é o elemento que mais influência no processo de decisão de compra pois é o principal fator de definição de comportamento e dos desejos das pessoas. A cultura é subdividida em subculturas como nacionalidade, religião, raças, etc., muito dos profissionais de marketing são especializados em desenvolver produtos e serviços para determinadas subculturas pois formam importantes segmentos de mercado.

Como as pessoas pertencem a diversos grupos sociais, este acaba sendo fator determinante para a compra do consumidor, pois há a tendência de comprar produtos semelhantes às outras pessoas do grupo (LAS CASAS 2012). Kotler (2005) esclarece que os fatores sociais se subdividem em:

- **Grupos de Referência:** São os grupos que exercem influência nas atitudes e comportamento de uma pessoa, como por exemplo, família, amigos, vizinhos, grupos profissionais, etc.

- **Família:** É a mais importante organização de compra de produtos da sociedade. Profissionais de marketing estudam as influências do marido, esposa e filhos nas decisões de compras.
- **Papeis e Status:** O papel são as atitudes que se esperam que uma pessoa desempenhe nos diferentes grupos sociais. O *status* vem do papel que cada um desempenha, cargos mais elevados tem um *status* mais elevado que um cargo inferior. Profissionais de marketing devem estar atentos ao *status* que seus produtos representam.

Os fatores pessoais incluem “idade do comprador e seu estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e auto-imagem” (KOTLER 2012, p. 126). As pessoas consomem diferentes produtos no decorrer de suas vidas, assim como fatores econômicas, como a ocupação, e o estilo de vida, faz com determinados produtos sejam mais consumidos que outros.

Os fatores psicológicos, segundo Kotler (2012) são influenciadores das escolhas de compras. O autor elenca cinco diferentes desses fatores, sendo eles:

- **Motivação:** As pessoas possuem diferentes necessidades, como fisiológicas, psicológicas. Uma necessidade se torna um motivo quando chega a um determinado nível de intensidade. O motivo é a necessidade que faz uma pessoa a agir.
- **Percepção:** É como a pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações, criando uma imagem de mundo. Muitas das vezes as informações são perdidas nesse processo, devido a atenção seletiva. O profissional de marketing deve saber chamar atenção do consumidor, para que seu produto seja sempre lembrado.
- **Aprendizagem:** A experiência provoca mudanças no comportamento que gera um aprendizado. Dessa maneira, se um consumidor comprou determinado produto e o achou bom, mais tarde ele irá pressupor que outro produto da mesma marca tem a mesma qualidade.
- **Crenças e atitudes:** Fazendo e aprendendo as pessoas desenvolvem crenças e atitudes que influenciam no comportamento de compra (KOTLER 2012). Crença é o pensamento que a pessoa tem sobre determinada coisa, atitude são avaliações, sentimentos e tendências duradouros a algo. O profissional de marketing deve, portanto, fazer com que seja criada uma crença de que seu

produto é superior ao dos concorrentes, além disso deve-se buscar adaptar-se às atitudes de seus consumidores.

Após o consumidor ser influenciado a comprar determinado produto, por alguns dos fatores expostos acima, é hora do consumidor decidir pela compra. Para isso, Las casas (2012), explica que o primeiro passo que faz o consumidor decidir pela compra é identificar suas necessidades. Na maioria das vezes essa necessidade é originada de uma experiência anterior que normalmente não foi satisfatória e o consumidor decide efetuar nova compra. No entanto, a característica do consumidor é importante nesse processo, visto que alguns fatores são mais valorizados que outros. “*Status*, estilos de vida, mudanças no perfil, além de uma série de outras situações, são alguns dos indicadores de que os indivíduos mudam de necessidade (LAS CASAS, 2012, p. 184). Ainda para Las casas (2012), as necessidades podem ser despertadas por diversos fatores como:

- **Tempo:** Alguns produtos só são comprados quando o antigo termina, exemplo disso, são os cigarros que só são comprados quando o maço anterior acaba.
- **Mudança nas circunstâncias:** Mudanças de casa, estado civil, etc. faz despertar novas necessidades.
- **Compra de algum produto:** Alguns produtos despertam a necessidade de se adquirir algum outro que o complemente (computador e impressora por exemplo).
- **Influências do Marketing:** O marketing busca fazer com que os produtos/serviços sejam conhecidos, isso faz com que muitas vezes a necessidade de compra seja despertada mesmo que não haja real necessidade naquele momento.
- **Influências Individuais:** As pessoas mudam suas necessidades quando seu estado muda. Por exemplo em algum momento o consumidor pode identificar que sua necessidade atual é de *status*, decidindo comprar um produto que sacie essa necessidade.

O segundo passo na decisão de compra do consumidor para Las Casas (2012) é a busca de informações. Segundo ele os consumidores pesquisam em várias mídias antes de decidirem que produto comprar. Kotler e Keller (2012), explicam que os consumidores buscam informações em fontes como família, amigos, propaganda, sites, vendedores, embalagens, e em experiências passadas de alguém que já utilizou determinado produto.

Ainda para Kotler e Keller (2012), a influência e a quantidade de fontes variam de acordo com o tipo do produto e características do comprador.

Após o consumidor buscar as informações, Las Casas (2012), a avaliação das alternativas é o próximo passo. Nesse passo, o consumidor procura identificar o melhor negócio, se o mesmo tem informações de diversos produtos, mas tem um orçamento limitado certamente optará pelo produto mais barato, pois o aspecto mais importante nesse caso é o do valor do produto. “Todos os consumidores buscam produtos ou serviços para satisfazer a alguma de suas necessidades ou desejos que são satisfeitos através de atributos oferecidos pelos produtos ou serviços existentes no mercado” (LAS CASAS 2012, p.186). Por esse motivo é necessária uma comparação entre os diferentes produtos em que se buscou informações. Apesar de o preço ser um dos fatores mais relevantes, Las Casas (2012) explica que a marca é um fator muito relevante na escolha do consumidor, pois as marcas propiciam credibilidade ao cliente, aliando normalmente experiências passadas de uma marca, o consumidor opta por determinado produto, pois estará comprando um produto de procedência. Kotler e Keller (p. 183, 2012) explicam que “o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar marcas preferidas”, desse modo a marca é fator que pode-se fazer com que o consumidor mude de ideia na hora da compra.

O quarto passo definido por Las Casas (2012) é a decisão de compra que muitas vezes acaba por ser adiada ou desistida. O marketing deve identificar o que causa essa desistência ou adiamento da venda, porque na maioria das vezes houve uma falha dos vendedores ou de formação de imagem da empresa e trabalhar para reverter essas falhas.

Por fim, o quinto e último passo para a decisão de compra exposto por Las Casas (2012), é o de pós compra, que devido alguns consumidores se sentirem desconfortáveis com determinada compra, ocasiona em devoluções. Se houverem propagandas que reforcem os benefícios do produto e mostre clientes felizes com tal compra, esse efeito de desconforto por parte dos consumidores torna-se menor, ocasionando em um menor número de devoluções. Kotler e Armstrong (p. 128, 2007), explicam ainda que “quanto maior a lacuna entre expectativa e desempenho, maior a insatisfação do consumidor”. Deste modo é importante orientar aos vendedores demonstrarem o real desempenho de um produto, ainda para Kotler e Armstrong (2007) é comum que vários vendedores minimizem os níveis de desempenho de um produto, para que quando o cliente o utilizar, acabará tornando-se mais plenamente satisfeito, o que ocasionará em um número de devoluções menor.

3 METODOLOGIA

Com a finalidade de se conseguir atingir os objetivos do trabalho, a metodologia mostra-se uma etapa importante da pesquisa. Esta explicita os métodos e técnicas que foram aplicadas no estudo.

A seguir, são apresentados os métodos e técnicas adotadas para a elaboração dessa pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Zanella (2006, p. 107) a pesquisa qualitativa não emprega dados estatísticos para medir e analisar os fatos estudados, preocupa-se “em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participante da pesquisa”. Ainda para Zanella (2006) no campo da Administração, a pesquisa qualitativa é útil, pois é uma ferramenta importante para analisar o que os clientes consideram essencial, bem como o que eles julgaram positivo ou negativo em um determinado produto ou serviço. Gil (2002, p. 133) define a pesquisa qualitativa como um processo “que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”.

Essa pesquisa pode ser definida como qualitativa pois não visa uma utilização de dados estatísticos, mas sim uma obtenção de dados para se entender a realidade do mercado segundo o público analisado. Nesse sentido, o trabalho ainda visa entender o que é importante para os clientes em uma loja de roupas, para isso se buscará levantar os dados, categorizá-los, interpretá-los e escrever um relatório que servirá de base a todo o plano de negócio proposto.

Vergara (2013) expõe que há basicamente dois critérios quanto aos tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins essa pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e aplicada.

Gil (2002, p. 41) explica que a pesquisa exploratória visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, Zanella (2006, p. 31) esclarece que pesquisa exploratória visa ampliar o conhecimento a respeito de determinado problema”. Nesse sentido este estudo pode ser considerado exploratório, pois visa entender de que forma se dá a viabilidade de abertura de uma loja de roupas e calçados na cidade de Nonoai – RS, tendo para isso a necessidade de se ampliar o conhecimento e familiaridade com o ramo de mercado.

Para Vergara (2013, p. 42), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. O estudo, pode ser caracterizado como descritivo uma vez que visa expor as características dos futuros clientes, ademais expor características de fenômenos que impactam no setor que a empresa atuará.

A pesquisa é definida ainda como aplicada porque objetiva a resolução de um problema concreto, que tem finalidade prática, motivada pela curiosidade do pesquisador (VERGARA, 2013).

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

É definida ainda como pesquisa bibliográfica, pois utiliza-se de dados, categorias teóricas que já foram trabalhadas por outros pesquisadores, disponíveis em livros, artigos, teses e outros (SEVERINO, 2007).

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Este trabalho utiliza de dados secundários que Mattar (2011a, p. 66) define como os dados “que já foram coletados, tabulados e analisados, ou seja: informaram – e que estão à disposição para a consulta. São fontes de dados secundários: IBGE [...] relatórios de pesquisas, jornais, revistas, livros, etc.”.

Também foram utilizados, neste trabalho, dados primários que Mattar (2011a) define como sendo aqueles que não foram coletados anteriormente, sendo que são coletados para atender a necessidade do pesquisador.

Para conseguir os dados primários, foi utilizado questionário desenvolvido pelo pesquisador. Marconi e Lakatos (2011), definem questionário como “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI E LAKATOS, 2011, p. 86). Para as autoras, o questionário deve ser desenvolvido após o pesquisador estudar e conhecer bem o tema da pesquisa para que as perguntas obedeçam uma lógica que deve estar de acordo com os objetivos do estudo.

Vergara (2013) explica que o questionário deve ter um número que não canse o respondente, mas que tenha ainda um número de respostas que se possa alcançar os objetivos propostos.

Após escrito, Marconi e Lakatos (2011) explicam que o questionário precisa ser testado em uma pequena amostra da população escolhida, para assim evitar possíveis falhas na elaboração das questões, como linguagem inapropriada, complexidade de questões, perguntas vagas, etc.

Desse modo o questionário após escrito foi aplicado em três pessoas, objetivando a identificação de possíveis falhas, sendo necessárias reescrever duas questões e aplicar novamente o pré-teste em mais duas pessoas que acabou por se tornando a versão do questionário final.

O questionário final foi exportado para o aplicativo Formulários do Google Docs, para que a obtenção de dados através da internet fosse facilitada. Além disso, o questionário foi impresso e aplicado em indivíduos em que o pesquisador tinha maior contato.

Os respondentes foram selecionados através do método por acessibilidade que Vergara (2013) define como sendo o método em que são escolhidos os respondentes em que o pesquisador tenha facilidade de acesso. Na pesquisa, foram selecionados respondentes, moradores da cidade de Nonoai, em que o pesquisador tivesse contato frequente, além de sido buscado respondentes que possam ser tornar clientes em potencial.

Nesse sentido, os questionários aplicados via Formulários do Google Docs foram respondidos por 29 pessoas, e os questionários impressos obtiveram um total de 25 respostas. Totalizando um total de 54 respondentes, sendo 22 do sexo masculino e 32 do sexo feminino.

Após a obtenção dos dados, os mesmos foram copiados para o programa Microsoft Office Excel 2013 para que a tabulação fosse feita. A análise foi feita de maneira que se pudesse fazer relações, por meio da análise de conteúdo das informações obtidas no questionário e dados do mercado, com a literatura teórica até então pesquisada, de modo que as análises não ficassem restritas a apenas a visão do pesquisador.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa limita-se exclusivamente a criação de um plano de negócio de uma loja de roupas e calçados na cidade de Nonoai - RS. Logo este trabalho serve apenas para a empresa descrita, necessitando de alterações ou até mesmo uma reestruturação completa caso outra empresa queira pôr em prática, já que as realidades serão diferentes.

Devido aos cenários mudarem constantemente, este estudo tem prazo de validade, visto que informações obtidas no decorrer da pesquisa serão cada vez mais defasadas ao longo

do tempo, fazendo com que os resultados obtidos sejam cada vez mais diferentes dos projetados.

4 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental visa examinar o ambiente em que a organização está inserida, mais especificamente o **macroambiente**, onde considera-se os aspectos demográficos, econômicos, sociocultural, natural, político, legal e tecnológicos, bem como o **microambiente**, que é onde são analisados os fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes, entidades de interesse, produtos substitutos e segmento onde a empresa está inserida. Esta seção tratará de analisar os aspectos ambientais inerentes à empresa.

4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A seguir será apresentada análise dos os aspectos do macroambiente

4.1.1 Demográfica

A Nohay visa comercializar roupas e calçados na cidade de Nonoai – RS. Por se tratar de um micro polo regional, a Cidade de Nonoai, concentra visitantes de cerca de quatro cidades do norte gaúcho, sendo elas: Rio dos Índios, Faxinalzinho, Gramado dos Loureiros e Trindade do Sul. Por esse motivo é importante quando se analisa o ambiente, considerar esses visitantes de outros municípios que acabam consumindo na cidade.

O quadro 3 demonstra um comparativo do número de pessoas residentes da Microrregião citada anteriormente (Nonoai, Gramado dos Loureiros, Faxinalzinho, Rio dos Índios e Trindade do Sul).

Quadro 3 - Comparativo da população da microrregião no decorrer dos anos

Ano/Cidade	Nonoai	Gramado dos Loureiros	Faxinalzinho	Rio dos Índios	Trindade do Sul	Micro Região	Rio Grande do Sul	Brasil
1996	12.490	2.548	3.086	5.431	6.217	29.772	9.568.523	156.032.944
2000	12.822	2.543	2.923	4.702	5.922	28.912	10.187.798	169.799.170
2007	12.327	2.370	2.613	4.202	5.905	27.417	10.582.840	183.987.291
2010	12.074	2.269	2.567	3.616	5.787	26.313	10.693.929	190.755.799
2014 ¹	12.321	2.282	2.570	3.473	5.962	26.608	11.207.274	202.758.031
Variação	-1,37%	-11,66%	-20,08%	-56,38%	-4,28%	-11,89%	14,62%	23,04%

Fonte: IBGE, 2014..

¹ Dados estimados em Julho 2014

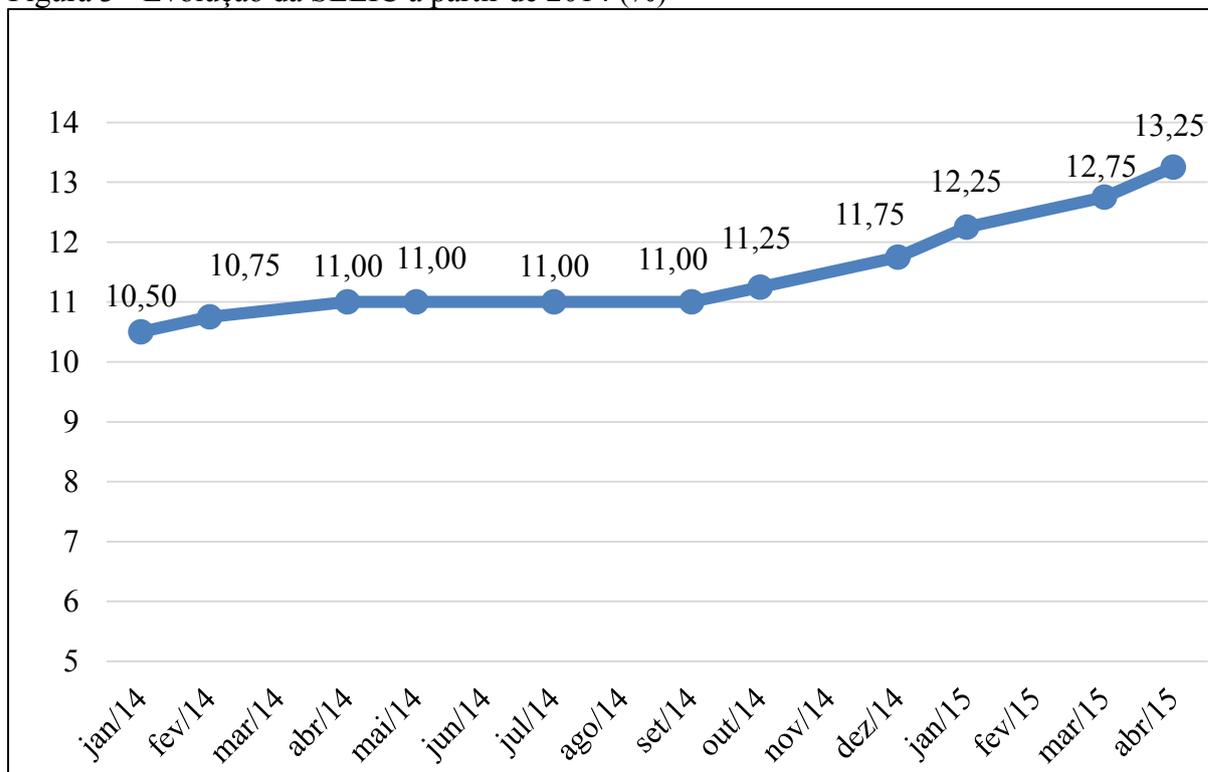
Nota-se que desde 1996 a microrregião teve uma queda de 11,62% na população, bem diferente do que aconteceu no Rio Grande do Sul (aumento de 11,76%) e no Brasil (aumento de 22,25%). Esse fator mostra-se preocupante, pois demonstra a migração que a microrregião vem enfrentando, o que pode indicar que as vendas se tornem cada vez menores. Apesar da redução de habitantes, a microrregião ainda apresentou crescimento econômico, que pode ser observado na análise econômica da próxima seção.

4.1.2 Econômica

Em se tratando de investimento, como a implantação de uma nova empresa, é importante comparar seu retorno com um indicador chave que servirá de custo de oportunidade desse empreendimento. Desse modo, a taxa básica de juros, a SELIC, mostra-se como principal parâmetro para cálculo do custo de oportunidade.

Nesse sentido, segundo dados do Banco Central do Brasil (BACEN, 2015) a SELIC apresenta crescimento no último ano, como pode ser visualizado na figura 3.

Figura 3 - Evolução da SELIC a partir de 2014 (%)



Fonte: BACEN, 2015.

Além de comparativo de custo de oportunidade a SELIC, mostra-se importante para a previsão de juros pagos, caso seja necessário o capital de terceiros para o funcionamento da empresa.

Não somente a taxa básica de juros é importante para a definição das estratégias da empresa, o produto interno bruto (PIB) da região onde a mesma se situará é fator determinante nas estimativas de receitas que a empresa pretende obter.

Segundo dados do IBGE (2011), a microrregião apresentou crescimento do PIB de 2007 a 2011 de 57,13 % destacando-se a cidade de Nonoai que obteve um crescimento de 84,10%, como pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4 - Evolução do PIB dos Municípios da microrregião de 2007 a 2011.

Municípios e Regiões	Produto Interno Bruto					
	A preços correntes (1.000 R\$)					Variação 2007-2011
	2007	2008	2009	2010	2011	
Nonoai	133.175	149.893	195.587	221.482	245.179	84,10%
Gramado dos Loureiros	20.988	22.313	22.032	27.070	32.703	55,82%
Rio dos Índios	41.850	44.203	42.060	47.464	50.694	21,13%
Faxinalzinho	27.233	33.770	27.892	29.611	36.655	34,60%
Trindade do Sul	65.835	69.299	69.803	83.263	88.997	35,18%
Micro Região	289.080	319.477	357.375	408.889	454.228	57,13%
Rio Grande do Sul	176.615.073	199.494.246	215.863.879	252.482.597	263.633.398	49,27%
Brasil	2.661.344.525	3.032.203.490	3.239.404.053	3.770.084.872	4.143.013.337	55,67%

Fonte: Adaptado de IBGE, 2011.

Percebe-se que o PIB da microrregião teve um crescimento maior que o do Brasil e do Rio Grande do Sul, tendo destaque principalmente as cidades de Nonoai e Gramado dos Loureiros.

Esse maior crescimento do PIB da cidade de Nonoai, pode ser explicado especialmente pela cultura da região em fazer compras na cidade, que será apresentada na próxima subdivisão.

4.1.3 Fatores Socioculturais

A cidade de Nonoai/RS devido à proximidade de outras cidades menores, pode ser considerada um micro polo regional, onde habitantes de outros municípios tem o costume de fazerem compras, bem como realizar outros negócios. Esse fator mostra-se importante, pois Nonoai é movimentada economicamente também pelas cidades vizinhas, especialmente tratando-se no comércio de alimentos, roupas, móveis, eletrodomésticos e de serviços bancários, sendo este o fator sociocultural mais significativo ao comércio da cidade.

4.1.4 Fatores Naturais

Apesar de a empresa a ser criada não apresentar impacto ambiental relevante, se buscará economizar recursos naturais através da instalação de lâmpadas de led e sensores de movimento nas lâmpadas das vitrines. As impressões serão feitas em páginas frente e verso quando possível, além de realizar a separação do lixo e providenciar a reciclagem do mesmo. Essas medidas além de possibilitar a redução do consumo de bens naturais, possibilita redução de custos na empresa.

4.1.5 Fatores Político Legais

Por se tratar de uma pequena empresa, a Nohay é influenciada principalmente pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 que estabelece normas gerais para o favorecimento e diferenciação das micro e pequenas empresas, tanto no âmbito federal, estadual e municipal.

O principal fator de diferenciação segundo a referida lei é o chamado Simples Nacional, que segundo a Receita Federal (20??b), acabou unificando tributos e contribuições em apenas um imposto, apresentando os seguintes benefícios:

Quadro 5 - Vantagens do Simples Nacional

Tributação com alíquotas mais favorecidas e progressivas, de acordo com a receita bruta auferida;
Recolhimento unificado e centralizado de impostos e contribuições federais, com a utilização de um único DARF (DARF-Simples), podendo, inclusive, incluir impostos estaduais e municipais, quando existirem convênios firmados com essa finalidade;
Cálculo simplificado do valor a ser recolhido, apurado com base na aplicação de alíquotas unificadas e progressivas, fixadas em lei, incidentes sobre uma única base, a receita bruta mensal;
Dispensa da obrigatoriedade de escrituração comercial para fins fiscais, desde que mantenha em boa ordem e guarda, enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações, os Livros Caixa e Registro de Inventário, e todos os documentos que serviram de base para a escrituração;
Dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, destinadas ao Sesc, ao Sesi, ao Senai, ao Senac, ao Sebrae, e seus congêneres, bem assim as relativas ao salário-educação e à Contribuição Sindical
Dispensa a pessoa jurídica da sujeição à retenção na fonte de tributos e contribuições, por parte dos órgãos da administração federal direta, das autarquias e das fundações federais
Isenção dos rendimentos distribuídos aos sócios e ao titular, na fonte e na declaração de ajuste do beneficiário, exceto os que corresponderem a <i>pró-labore</i> , alugueis e serviços prestados, limitado ao saldo do livro caixa, desde que não ultrapasse a Receita Bruta.

Fonte: Receita Federal, 20?? b.

Além dos fatores políticos legais os fatores tecnológicos, que serão apresentados a seguir são influenciadores do Macro Ambiente.

4.1.6 Análise Fatores Tecnológicos

Por se tratar de uma pequena empresa do ramo de Comércio de Roupas e Calçados, a Nohay não apresentará grande relação com os fatores tecnológicos, com exceção apenas, do sistema de gestão utilizado, para controle de estoque, vendas, financeiros.

O sistema de gestão a ser utilizado pela empresa, deverá possibilitar uma gestão integrada entre as diferenças áreas do empreendimento, para que os métodos de controle sejam ágeis, e sem a necessidade de se alimentar diversos programas diferentes para uma mesma informação (estoque, financeiro, vendas). Além disso, o sistema de gestão deve possibilitar informações que auxiliem a tomada de decisões no que se refere ao microambiente da empresa, como escolha de fornecedores, estratégias com clientes e concorrentes, entre outros. Esses fatores serão apresentados na próxima seção da pesquisa.

Tendo em visto esses fatores, a empresa optou pela escolha do Sytem Commerce, pois apresentar todos os requisitos que a empresa necessita. O ponto fraco do sistema é seu preço que nos primeiros dez meses cobra um valor de R\$ 1.050,00 para instalação em uma máquina, após esse período a mensalidade passa a ser de R\$ 50,00. Apesar do preço, o sistema atende, em um primeiro momento, o que a empresa necessita.

4.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Segundo Chiavenato (2007), o microambiente é o ambiente em que a empresa se situa e procura estabelecer seu controle nesse ambiente. Nas próximas seções são analisados os fatores que formam o microambiente.

4.2.1 Fornecedores

A escolha de bons fornecedores, que possam atender a empresa interfere diretamente na estratégia que se pretende adotar em relação a seus clientes. Para a empresa os pontos fundamentais para a escolha de um fornecedor serão a boa qualidade dos produtos a um preço justo, além da acessibilidade que estes proporcionam.

A empresa adotará três estratégias de compras de produtos: Compras através de representantes comerciais (vendedores), viagens até shoppings atacadistas, além ainda de compras via internet em *sites* especializados em vendas para lojistas. O Quadro 6 demonstra

os fornecedores iniciais que serão utilizados, bem como, o tipo de produto vendido e a localização dos mesmos.

Quadro 6 - Lista de Fornecedores Iniciais

FORNECEDOR	TIPO DE PRODUTO	LOCALIZAÇÃO
Vitória Régia Shopping	Confecções em Geral	Dr. Pedrinho, 79 - Bairro Rio Morto - Indaial - SC
Catarina Shopping Atacadista	Confecções em Geral	Rod. Ivo Silveira, 7007 Km 07 – Brusque SC
Vale Europeu Moda Shopping	Confecções em Geral	Rod. BR 470 Km 68, nº 1.625 - Indaial, SC
All Shopping Atacadista	Confecções em Geral	Rod. Ivo Silveira 8877 Km 9 - Brusque
Klin Produtos Infantis	Produtos Infantis	Av. Euclides Miragaia, 2700 – Birigui/SP
Malwee	Confecções em Geral	Rua Bertha Weege, 200, Jaraguá do Sul - SC
Brandili Têxtil Ltda	Produtos Infantis	Quintino Bocaiúva, 135 - Blumenau - SC
Oppnus Jeans	Confecções em Jeans	Rua Presidente Castelo Branco – Pérolas PR
Erva Daninha	Confecções Esporte Casual	Rua Euclides Mario Canalle - Maravilha SC
Grendene	Calçados em Geral	Av. Pedro Grendene, 131 – Farroupilha RS
Faccos Calçados	Calçados em Geral	Rua São Paulo, 1151 - Franca / Sp
Calçados Pegada	Calçados Masculinos	Avenida Florestal, 140, Dois Irmãos RS

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Dentre os Fornecedores apresentados, as compras nos Shoppings são feitas através de viagem pela Sócia Diretora, onde o transporte e alimentação são disponibilizados pelos próprios Shoppings. As compras referentes às marcas específicas serão feitas através de representantes comerciais, ou então através de compras no *site* da empresa, desde que essa possua, portal para lojistas.

Os fornecedores no setor de comércio de roupas e calçados são um dos principais meios de diferenciação entre uma empresa e outra, visto que por se tratar de produtos muito parecidos, determinadas marcas, podem oferecer ponto de diferenciação entre seus concorrentes.

4.2.2 Concorrentes

Na microrregião, há várias lojas de roupas e calçados, no entanto essa análise focou apenas nas localizadas na cidade de Nonoai, onde encontra-se o maior fluxo de clientes.

Na cidade de Nonoai, há cerca de 14 lojas de roupas e calçados, no entanto a Nohay, focara na redução de clientes das maiores lojas da cidade (baseadas nas respostas da questão 15 do questionário), ou seja, cinco desse número, que serão avaliadas melhor nos tópicos abaixo:

- **Loja Arco-Íris:** Loja mais voltada a classe C, apresenta como diferenciais, as condições de pagamento, preço e atendimento. É a loja de maior fluxo na cidade. O ponto fraco é a menor variedade de produtos que outras lojas.
- **Loja Casa para Todos:** Tendo como diferencial grande variedades de produtos, também tem como público principal a classe C. As condições de pagamento são o ponto fraco da empresa.
- **Loja Casa Nova:** Mais voltada a classe B, a loja apresenta produtos de boa qualidade, no entanto o preço e condições de pagamentos revelam-se o ponto fraco da empresa.
- **Multi Marcas Esporte:** Empresa voltada mais para artigos esportivos, no entanto ainda oferece roupas e calçados casuais. Tem uma ampla variedade de calçados, sendo esse o ponto mais forte da empresa. O preço está entre os maiores da cidade.
- **Pikuxa Modas:** É a menor das 5 maiores lojas, mas apresenta boa variedade de produtos, e um atendimento diferenciado. As condições de pagamento são seu principal ponto fraco.

As demais lojas são empreendimentos menores, que buscam diferenciar-se por determinado estilo de produto, bem como buscando diferenciação para determinado segmento de clientes.

4.2.3 Clientes

Para estimativa de futuros clientes, a empresa se baseou no perfil identificado no questionário aplicado a moradores na cidade de Nonoai, que é definida como sendo micro polo das cidades vizinhas. Onde, como descrito na metodologia, o número de respondentes chegou a 54 pessoas.

Desses 54 respondentes, 32 eram do sexo feminino (59,26%) e 22 do sexo masculino (40,74%). Tendo esses uma média de idade de 31 anos.

Quanto a escolaridade o quadro 7 demonstra a escolaridade dos entrevistados.

Quadro 7- Escolaridade dos Respondentes

Escolaridade	Nº Respondentes	%
Superior Incompleto	31	57,41%
Pós-Graduação (especialização, mestrado, doutorado)	7	12,96%
Superior Completo	5	9,26%
Médio Completo	5	9,26%
Fundamental Completo	3	5,56%
Médio Incompleto	2	3,70%
Fundamental Incompleto	1	1,85%
Total	54	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Em se tratando de renda média o quadro 8, apresenta o número de respondentes em cada faixa de renda.

Quadro 8- Renda dos Respondentes

Renda	Nº Respondentes	%
Até 2 salários mínimos (R\$ 1.576,00)	28	51,85%
Entre 2 e 4 salários mínimos (R\$ 1.576,00 até R\$ 3.152,00)	15	27,78%
Entre 4 e 6 salários mínimos (R\$ 3.152,00 e R\$ 4.728,00)	8	14,81%
Entre 6 e 8 salários mínimos (R\$ 4.728,00 e R\$ 6.304,00)	3	5,56%
Total	54	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tendo em vista as respostas do questionário, o público alvo da empresa serão clientes na faixa dos 31 anos, que estejam cursando algum curso de graduação e que tenham renda até 2 salários mínimos.

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

4.2.4 Entidades de Interesse

As entidades de interesse são as organizações de dentro ou de fora da empresa, que tem algum interesse na manutenção da mesma. Do futuro empreendimento as principais entidades de interesse na cidade são:

- ACISA: Associação Comercial, Cultural, Industrial Serviços e Agropecuária de Nonoai. Entidade responsável pela organização de eventos que estimulem o crescimento econômico e cultural da cidade.
- CDL: Câmara de Dirigentes Lojistas. Organização onde as empresas filiadas têm direito a consulta e inclusão de clientes no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Disponibiliza ainda um banco de dados com currículos de candidatos a empregos. Atua juntamente com a ACISA, especialmente em atividades de auxílio as empresas de cidade, como assessoria de vendas e financeira.
- Prefeitura Municipal de Nonoai: Entidade responsável pela emissão e fiscalização de documentações que dizem respeito ao fisco municipal, como Notas Fiscais, Alvarás, entre outros processos.

As entidades de interesse da empresa, tem como pontos fortes a organização e apoio a treinamentos de funcionários e dirigentes para que seja possível adquirir um melhor desempenho no ambiente empresarial.

4.2.5 Produtos substitutos

Segundo Mattar (p. 329, 2011b), produtos substitutos são itens que podem “ser diferentes marcas de um mesmo produto, diferentes apresentações de uma mesma marca [...] e produtos, que apesar de diferentes, se prestam a atender às mesmas necessidades dos consumidores”.

Em se tratando de produtos substitutos a Nohay, por ser uma empresa que comercializará roupas e calçados de uma grande variedade de estilos e marcas, terá apenas como produtos substitutos, itens de marcas em que a empresa não comercializará, por haver determinados parcerias de exclusividade de marcas com outras lojas, ou então por decisão dos proprietários da Nohay, que devido alguma inviabilidade (qualidade, acesso, condições de pagamento, etc.) não comercializará determinada marca de produto.

4.2.6 Intermediários

A empresa atua como intermediária entre clientes, fábricas e redes atacadistas de roupas e calçados. Tendo apenas como intermediários, em alguns casos, os representantes comerciais de determinadas marcas que não disponibilizem em seu *site* portal para lojistas.

4.2.7 Segmento

Segundo dados da Fundação de Economia Estatística (FEE, 2015), o comércio de tecidos vestuários e calçados no Estado do Rio Grande do Sul após um crescimento de 3,89% em 2013, apresentou em todos os meses de 2014 queda perante o mesmo período do ano anterior, apresentando no acumulado do ano de 2014 uma retração de 2,2%, em comparação ao ano de 2013.

Segundo dados da Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS, 2015), há uma perspectiva que no ano de 2015 haja um crescimento do consumo para 40,2% das famílias comparado segundo semestre de 2014, para 28,3% das famílias o consumo será igual ao segundo semestre do ano anterior, e para 25,5% da família o consumo será menor que o segundo semestre de 2014.

A comercialização de produtos voltados para o vestuário exige sensibilidade, criatividade e muita informação. Este segmento é extremamente dinâmico e diversificado, pois lida diretamente com as variações nas tendências da moda que ocorrem a cada estação, além de possibilitar a atuação com produtos populares ou sofisticados, clássicos ou esportivos.

Fatores climáticos e sazonalidade exercem influência direta no mercado, como, por exemplo, o aumento significativo das vendas no período de Natal, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, Dia dos Namorados entre outros.

5 PLANO DE NEGÓCIO

Após a fundamentação teórica e análise de ambiente, é necessário aliar as informações levantadas, para que seja possível descrever como se dará o processo de implementação e funcionamento da futura empresa. A partir dessa seção serão descritas as diversas etapas do plano de negócio.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de negócio apresentado a seguir tem por objetivo descrever aspectos estratégicos do empreendimento como conceito do negócio, missão, visão, valores e objetivos. Também apresenta como se dará o funcionamento da empresa e a organização da mesma através de análises de mercado, elaboração de plano operacional, de marketing e financeiro.

O objetivo dos empreendedores responsáveis pelo futuro negócio é de buscar retorno financeiro em uma área que um dos sócios possui experiência, aliando-se à vontade, do outro sócio, que é graduando em administração, abrir uma empresa.

Assim esse trabalho buscou elaborar estratégias para que haja retorno aos sócios, focando principalmente na qualidade de seus produtos e bom atendimento. Também foi realizado projeções de vendas com base em uma concorrente localizada em Nonoai – RS.

Em vista disso, as estratégias foram aliadas às projeções financeiras. Estas preveem que o retorno dos investimentos dos sócios será efetivado em 1 ano e 8 meses de operação, tendo um retorno médio anual (três primeiros anos) de 33,33%.

5.2 CONCEITO DO NEGÓCIO

A Nohay visa atendimento a clientes das mais variadas classes sociais, tendo, no entanto, foco nas classes B e C. Para isso, no início a empresa buscará trabalhar com uma variedade de marcas e produtos, mas sempre primando pela qualidade dos mesmos.

A loja, se instalará no centro da cidade de Nonoai, mais especificamente na Rua Pe Manoel Gomes Gonzáles, por ser o local de maior movimento da cidade, em uma área de aproximadamente 60 m².

Por se tratar de um espaço não muito amplo, a empresa trabalhará com estoques reduzidos, sendo necessários, portanto, realizar compras de produtos praticamente toda semana. Devido a isso, as tendências da moda estarão sempre atualizadas, impedindo que não

haja comercialização de determinado produto por este “não estar mais na moda”. Caso, no entanto, algum produto não dê esse giro, o empreendimento realizará liquidações, para evitar que o produto não seja vendido antes de “cair da moda”.

É importante ainda, ressaltar que a empresa trabalhará sempre visando a satisfação de seus clientes, através da comercialização de produtos de qualidade a um preço competitivo, aliado a um bom atendimento e relacionamento com clientes. Adotará ainda o método de venda chamado condicional, “condi”, onde os clientes levam os produtos e provam em casa. Sendo esse método de venda oferecido por poucos concorrentes, sendo assim um diferencial competitivo.

5.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS

Para Chiavenato (2007) a definição da missão, visão, valores e objetivos da empresa, é de fundamental importância para nortear o negócio, além ainda de proporcionar uma racionalidade na tomada de decisões.

Por isso a empresa, definiu sua missão como sendo: Atender as necessidades de seus clientes e consumidores com produtos de qualidade a um preço justo, buscando elevar a autoestima de clientes e consumidores.

A empresa tem como visão: Ser referência na região de Nonoai como empresa que propicie autoestima a seus clientes e consumidores.

Se tratando de valores a empresa definiu os seguintes:

- Qualidade: Oferecer a clientes e consumidores produtos de qualidade.
- Satisfação do cliente: Atuar com sua equipe, para que as expectativas do cliente sejam atendidas.
- Honestidade: Trabalhar com uma postura aberta com funcionários, clientes e a sociedade.

Através de sua missão, visão e valores, a empresa tem como objetivo no primeiro ano conquistar reconhecimento da marca como sendo produtos de qualidade e que atenda as expectativas de seus clientes. Visa ainda no período inicial, trabalhar com renovação constante de estoque para que seja possível um acompanhamento das tendências da moda.

No segundo ano, a empresa visa obter crescimento de receitas de 10%, através da conquista de novos clientes, além de melhorar a experiência dos clientes já estabelecidos pela empresa.

No terceiro ano a empresa, além de visar um crescimento das vendas em 15%, se propõe a aumentar suas reservas financeiras, para que seja possível uma expansão do empreendimento, para um local maior onde o cliente possa ser melhor atendido no quarto ano.

5.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

5.4.1 Descrição Legal

A Nohay será constituída como uma sociedade limitada, contando com dois sócios, cada qual integralizando R\$ 40.355,00 de Capital Social, totalizando R\$ 80.710,00 de investimento inicial, formando uma microempresa, que será optante do regime de tributação do Simples Nacional.

5.4.2 Estrutura Funcional, Diretoria, Gerência e *Staff*

Como a Nohay será uma loja de pequeno porte, não contará com setores formais definidos, no entanto cada colaborador contará com funções definidas para melhor andamento da empresa.

Sônia Sene, uma das sócias, desempenhará o cargo de Sócia Gerente, tendo experiência de doze anos na área de vendas de roupas e calçados. Ela será responsável pelas rotinas administrativas (marketing, financeira, compras, estoques, gestão de pessoas), além ainda de realizar atendimento de clientes e ocasionalmente vendas juntamente com a vendedora da loja.

Será contratada uma funcionária que além de realizar vendas, será responsável por auxiliar nas demais rotinas da empresa quando não houver clientes na loja.

A empresa ainda contará com o auxílio do outro sócio, Leandro José Riva, formando no curso de Administração, na tomada de decisões, especialmente nas que se referem à área financeira. Ressalta-se, no entanto, que Leandro auxiliará a empresa em horários não comerciais ou em dias não úteis, por este motivo não terá um salário, sendo apenas seu interesse que a empresa cresça.

Da mesma forma, a empresa nos primeiros cinco anos não terá como política a distribuição de lucro, sendo o lucro reinvestido na própria empresa.

O Quadro 9, demonstra as funções dos funcionários bem como seus salários, ou pró-labore, no caso da sócia:

Quadro 9 - Descrição de cargos da empresa

CARGO	QTD	ATIVIDADES	SALÁRIO (R\$)
Sócia gerente	1	Administrar a empresa, realizar compras, realizar demais rotinas administrativas. Auxiliar a vendedora no atendimento aos clientes.	1.500,00
Vendedora	1	Realizar vendas, atendimento em geral, auxiliar a gerente em suas rotinas. Realizar a limpeza da empresa.	650,00 (fixo) + 2% (comissão vendas totais)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Cabe destacar que a vendedora por ter um salário fixo de R\$ 650,00 (baseado no valor pago nas lojas da cidade) mais 2% de comissões das vendas totais da loja, caso não atinja um salário mínimo de R\$ 850,00 a Nohay completará esse valor. A cada ano projeta-se um aumento de 8% no salário base da vendedora e mais 8% no pró-labore da sócia gerente.

5.4.3 Descrição da Estrutura Física

A empresa exercerá suas atividades em uma sala comercial de 60 m² (10x6m) na Rua Pe Manoel Gomez Gonzáles no centro da cidade de Nonoai – RS.

O espaço é dividido da seguinte forma: duas vitrines cada qual de 4m² (2x2 m) divididas por uma porta de 2m. A área administrativa compreende o espaço onde fica o balcão da loja, sendo este espaço de 4m² (2x2 m), o estoque de produtos, que ainda não foi exposto, será de 8m², sendo este no fundo da loja juntamente com o banheiro que medirá 4m² (2x2 m). Para melhor aproveitamento de espaço planeja-se colocar divisórias de PVC para separar o estoque do restante da loja, bem como instalar porta do tipo sanfona.

A área destinada a exposição de produtos, vendas e circulação de clientes será todo o restante, ou seja, 36m², onde serão colocados os móveis (araras, provadores, estantes, entre outros).

5.4.4 Descrição do processo de venda

O cliente ao entrar na loja, será recebido pela vendedora ou a gerente com um sorriso no rosto que chamará o cliente pelo nome, para criar um ambiente de intimidade. Quem atender o cliente deverá perguntar o que o mesmo deseja.

Se o cliente desejar comprar algum produto será acompanhado até os mostruários para que o mesmo conheça os produtos. Quem o atender, deverá explicar como os produtos estão organizados, e pedir se o mesmo quer que o acompanhe na escolha dos produtos. Se o cliente preferir solicitar ficar sozinho, a atendente deverá explicar que qualquer dúvida ou necessidade o mesmo pode chamá-la. Caso o cliente prefira que a vendedora o acompanhe, a vendedora irá expor os produtos normalmente. A vendedora deverá estar ciente que a venda não pode ser “empurrada”, cabendo a vendedora vender apenas o que o cliente desejar, para obter a confiança do mesmo.

Se o cliente desejar fazer algum pagamento, ou então faturar sua compra, o mesmo será encaminhado para o balcão de atendimento onde poderá efetuar seu cadastro, caso ainda não o tenha, ou faturar e pagar sua compra. Após o processo ser finalizado, quem o atendeu no balcão deverá agradecer e oferecer café ou água para o cliente, e ainda pedir se o mesmo não deseja mais alguma coisa. Após o cliente se despedir e o acompanhar até a porta ou até o carro, caso esteja com sacolas.

5.4.5 Móveis/Equipamentos Utilizados

Para a instalação da empresa serão necessários os seguintes móveis e equipamentos em se tratando do setor administrativo:

Quadro 10 – Móveis e Equipamentos do Setor Administrativo

Móvel/Equipamento	Tipo de Item	QTD	Valor unitário	Valor Total
Computador	Eletrônico	1	1.300,00	1.300,00
Impressora	Eletrônico	1	500,00	500,00
Telefone	Eletrônico	1	120,00	120,00
Máquina emissora de cupom fiscal	Eletrônico	1	300,00	300,00
Ar condicionado	Eletrônico	1	1.300,00	1.300,00
Conjunto de Alarme	Eletrônico	1	650,00	650,00
Balcão de Atendimento	Móvel de Escritório	1	2.500,00	2.500,00
Cadeira para Balcão	Móvel de Escritório	2	150,00	300,00
Total	Móvel de Escritório	-	-	6.970,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Para o setor de vendas a empresa contará com os seguintes móveis e equipamentos:

Quadro 11 – Móveis e Equipamentos do Setor de Vendas

Móvel/Equipamento	Tipo de Item	QTD	Valor unitário	Valor Total
Araras 1,50 m	Móvel de Escritório	8	150,00	1.200,00
Estantes Expositoras	Móvel de Escritório	3	600,00	1.800,00
Provadores	Móvel de Escritório	2	300,00	600,00
Espelhos 0,60x1,80m	Móvel de Escritório	2	300,00	600,00
Poltronas Provadores	Móvel de Escritório	2	150,00	300,00
Poltrona Provar Calçados	Móvel de Escritório	2	160,00	320,00
Manequins	Móvel de Escritório	4	200,00	800,00
Escada 1,50 m	Móvel de Escritório	1	120,00	120,00
Placa Identificação Externa	Móvel de Escritório	1	3.000,00	3.000,00
Total		-	-	8.740,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os preços de cada item acima foram cotados em sites especializados em vendas para lojistas. Além disso, os móveis e equipamentos utilizados terão depreciação baseadas nas informações do site da receita Federal (receita.gov.br), sendo, portanto 20% ao ano para produtos eletrônicos e 10% ao ano para os demais móveis.

5.5 PLANO OPERACIONAL

5.5.1 Administração

O modelo de estrutura organizacional a ser utilizada na Nohay, é uma estrutura simples, por ser uma microempresa, composta pelo setor administrativo e de vendas.

A empresa será gerida por um dos sócios, que além de desempenhar a função de gestor, realizará atendimento ao público e vendas, além das demais rotinas administrativas.

Ainda a empresa terá auxílio do outro sócio em horários e dias não úteis, especialmente nas rotinas financeiras e que exijam algum tipo de controle.

5.5.2 Comercial

Por se tratar de uma empresa de vendas, a área comercial mesma é uma das partes mais importantes, visto que, sem venda não há como a empresa se sustentar. As estratégias de vendas serão descritas com mais profundidade na seção Plano de Marketing.

5.5.3 Indicadores de Qualidade

Como a Nohay será uma empresa de comércio de produtos de diversas marcas, não haverá ferramenta de controle de qualidade de fabricação dos produtos, visto que isso depende de cada fabricante.

No entanto, cabe ressaltar que além da qualidade de seus produtos e atendimento ser um de seus valores a empresa visa diferenciar-se pela qualidade dos produtos e atendimento. Caberá para isso a empresa ter um controle de devolução de produtos vendidos, onde será identificado quando houver devolução por má qualidade do produto, onde o problema é do fornecedor, além de identificar quando a devolução foi causada por mau atendimento, a chamada venda “empurrada”.

Outro indicador a ser adotado na empresa, será o indicador de satisfação de clientes, onde o cliente responderá um questionário que visará a identificação do nível de satisfação do mesmo.

Cada indicador servirá de base para a mudança de processos na empresa, bem como a tomada de decisão, como por exemplo, troca de fornecedores, funcionários, política de pagamentos, entre outras.

5.5.4 Terceirização

A Nohay se instalará, no início de operações, em uma estrutura física terceira, além disso o serviço de contabilidade será desenvolvido por uma empresa especializada nesse serviço.

A máquina de cartão de crédito será de propriedade do banco em que a empresa mantiver sua movimentação. Pelo fato da região adotar o cartão Banricompras como cartão mais utilizado, a máquina da Vero (única que aceita tal cartão) tornou-se a mais viável. Além do Banricompras, a Vero ainda aceita as bandeiras MasterCard, Visa, VerdeCard e BanriCard. A máquina tem uma mensalidade de 99,90 por mês e mais 4% de todas as compras que forem passadas no cartão.

Outro ponto é que o *software* de controle da empresa também será terceirizado, sendo paga uma licença para uso mensal.

5.5.5 Sistemas de Gestão

Devido às necessidades de gerenciamento e controle, a Nohay deverá contar com um *software* que integre os módulos de cadastros de clientes, controle de estoque, vendas e financeiro.

Em busca de um sistema de controle que atenda a essas necessidades, foi possível identificar o *System Commerce*, que possui sistema de gestão de estoque, vendas e financeira, todos integrados entre si. Um dos diferenciais do sistema é a possibilidade de geração de relatório, tornando a tomada de decisões mais simplificada, possibilitando o empreendedor verificar, por exemplo, que itens possuem maior giro, e principalmente gerar uma estimativa de fluxo de caixa futuro para a empresa, cruzando as informações de contas a pagar e a receber.

O ponto fraco desse sistema é o preço da mensalidade, de R\$ 1.050,00, nos primeiros dez meses e R\$ 50,00 nos meses seguintes. Apesar disso, o sistema mostra-se vantajoso pois atende as necessidades da empresa.

5.6 PLANO DE MARKETING

5.6.1 Situação Projetada de Marketing

O principal objetivo deste Plano de Marketing é o estabelecimento de uma loja de vendas de roupas e calçados na Cidade de Nonoai RS, direcionada para atender os mais diferentes públicos da região. Para isso a empresa focará como diferencial, a qualidade de seus produtos, o bom atendimento e as condições de pagamento.

Para assegurar que os diferenciais sejam efetivamente postos em prática, além de satisfazer as necessidades dos clientes, será desenvolvida uma série de estratégias para o Mix de Marketing (Produto, Preço, Praça, Promoção) tendo como base a análise SWOT, descrita na próxima seção.

5.6.2 Análise SWOT

A análise SWOT é descrita por Daychoum (2007), como sendo a análise do ambiente externo e interno da organização, mais precisamente das ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes da organização. Para o autor, a análise permite traçar as estratégias que serão utilizadas pela empresa no futuro. Tendo em vista esse conceito, no quadro 12 estão descritas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da futura empresa.

Quadro 12- Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos Produtos • Bom atendimento • Condições de pagamento • Boa localização • Experiência no Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa quantidade de estoque • Marca da empresa desconhecida • Ponto comercial alugado
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de contrato com marca exclusiva • Crescimento econômico da região • Grande número de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande quantidade de concorrentes • Redução demográfica da região • Economia brasileira estagnada • Taxa de juros elevada

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Descritos os itens que compõem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, passou-se para o cruzamento das variáveis, possibilitando determinar o grau de importância para cada quesito analisado, bem como definir o tipo de estratégia que será adotada.

Para o cruzamento das variáveis, foi utilizado o método defendido por Matos, Matos e Almeida (2007), que visa definir um grau de importância para o encontro das variáveis. Desse modo, foram utilizadas quatro categorias de importância: Na categoria nada importante (0) são consideradas as variáveis que não tem impacto entre si. A categoria pouco importante (1) leva em consideração os quesitos que embora causam algum impacto na organização, não refletem significativamente na questão. A categoria importante (2) refere-se aos quesitos de importância relativa com o impacto no negócio da organização. Por fim a categoria muito importante (4) abrange quesitos de fundamental impacto na organização.

Os pesos em cada grau de importância (0, 1, 2, 4), foram definidos dessa forma para que haja uma proporcionalidade entre os mesmos, ou seja, a categoria importante é duas vezes mais relevante que a categoria pouco importante, bem como a categoria muito importante é duas vezes mais impactante que a categoria importante. O quadro 13 demonstra o cruzamento das variáveis na Matriz SWOT.

Quadro 13 - Cruzamento das Variáveis da Matriz SWOT

SWOT	Oportunidades				Ameaças				
	Possibilidade de contrato com marca exclusiva	Crescimento Econômico da Região	Grande número de Fornecedores	Subtotal	Grande Quantidade de Concorrentes	Redução demográfica da região	Economia Brasileira estagnada	Taxa de juros elevada	Subtotal
Pontos Fortes									
Qualidade dos Produtos	4	1	4	9	4	0	0	1	5
Bom atendimento	2	2	0	4	4	1	0	1	6
Condições de Pagamento	2	4	0	6	4	1	1	2	8
Boa localização	1	2	0	3	2	2	0	0	4
Experiência no Mercado	2	2	4	8	4	4	1	1	10
Subtotal	11	11	8	30	18	8	2	5	33
Pontos Fracos									
Baixa quantidade de estoque	0	1	4	5	4	0	0	2	6
Marca da empresa desconhecida	2	1	1	4	2	0	1	1	4
Ponto comercial alugado	0	1	1	2	1	0	0	1	2
Subtotal	2	3	6	11	7	0	1	4	12

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Após o cruzamento das variáveis da análise SWOT é possível perceber que a empresa se encontra no quadrante de pontos fortes e ameaças, conforme quadro 14, que é definido por Matos, Matos e Almeida (2007) como sendo o quadrante que se deve adotar estratégias de manutenção da organização.

Quadro 14- Resultado da Análise SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Desenvolvimento 30 pontos	Manutenção 33 pontos
Pontos Fracos	Crescimento 11 pontos	Sobrevivência 12 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

As estratégias adotadas no plano de marketing baseiam-se nos dados obtidos na análise SWOT (estratégias de manutenção), visando principalmente a empresa reduzir suas ameaças para que o direcionamento da organização possa migrar para o quadrante I (desenvolvimento).

5.6.3 Estratégias de Marketing

Tendo a análise obtida através da matriz SWOT, foram elencadas as seguintes estratégias de marketing considerando ainda os 4 Ps de Marketing (produto, preço, praça e promoção):

- 1- Disponibilizar produtos de qualidade, buscando oferecer aos clientes um produto ampliado através do bom atendimento. (P de Produto).
- 2- Oferecer a seus clientes produtos a um preço justo (P de Preço).
- 3- Estabelecer-se em um local estratégico para facilitar o atendimento dos clientes (P de Praça).
- 4- Tornar a marca da empresa conhecida na região. (P de Promoção).

Tendo em vista as estratégias formuladas acima, foram desenvolvidos planos de ação e orçamentos para que as estratégias possam ser postas em prática. O tópico a seguir apresenta os planos de ação e orçamentos de marketing.

5.6.3.1 Planos de Ação e Orçamentos

Para definição dos planos de ação de cada estratégia foram levadas em conta as respostas obtidas nos questionários realizados.

O quadro 15 representa a opinião dos respondentes quanto aos elementos influenciadores na decisão de compra de roupas e calçados.

Quadro 15- Elementos influenciadores nas escolhas de compras de roupas e calçados.

	Muito importante	Importante	Irrelevante	Pouco Importante	Nada importante
Atendimento	81%	19%	0%	0%	0%
Qualidade dos produtos	78%	22%	0%	0%	0%
Marca	26%	50%	9%	15%	0%
Preço	87%	13%	0%	0%	0%
Promoções	59%	35%	0%	6%	0%
Condições de Pagamento	44%	52%	0%	4%	0%
Localização da Loja	15%	33%	31%	13%	7%
Ambiente da Loja	20%	39%	17%	15%	9%
Propaganda	17%	50%	17%	13%	4%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tendo em vista o quadro 15, foi possível ter uma noção que o consumidor considera fator determinante para compra, no quesito produto, atendimento, qualidade dos produtos e marca. Por este motivo as ações focam-se nestes fatores:

Quadro 16 – Ações e orçamento Estratégia N°1

1- Disponibilizar produtos de qualidade, buscando oferecer aos clientes um produto ampliado através do bom atendimento. (P de Produto).			
Ação (O quê?)	Responsável (Quem?)	Prazo (Quando?)/Frequência	Valor (Quanto?)
Buscando fornecedores que ofereçam produtos de qualidade	Sócia Gerente	Até um mês antes da abertura da empresa	R\$ 0,00
Mantendo o indicador de devolução de produtos de má qualidade atualizado para eventuais trocas de fornecedores	Sócia Gerente	Constantemente	R\$ 0,00
Obtendo um contrato de venda exclusiva na região, de determinada marca	Sócios	Até o final do primeiro de funcionamento	R\$ 0,00
Formalizando o processo de atendimento a ser seguido pela empresa através de manual	Sócios	Até quinze dias antes da inauguração	R\$ 0,00
Mantendo vendedoras treinadas em parceira com CDL/Acisa	Sócia Gerente	Assim que houver palestras e treinamentos de vendas	R\$ 100,00 mensais
Conservando o indicador de devolução por “venda empurrada” atualizado	Sócia Gerente	Constantemente	R\$ 0,00
Realizando pesquisa de satisfação de clientes	Sócios	Semestralmente	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Para a estratégia de preço (2), apesar de 87% dos respondentes consideram o preço como fator muito importante para definição da compra, a Nohay não adotará a estratégia de diferenciação pelo valor do produto. Desse modo visará oferecer um produto de qualidade, dando atenção especial às condições de pagamento; visto que 44% dos respondentes avaliam como muito importante o fator, além de 52% o julgarem importante. Outra estratégia será a realização de promoções para venda de estoque de baixo giro. O quadro 17 demonstra as estratégias de Preço:

Quadro 17 – Ações e orçamento Estratégia N°2

2- Oferecer a seus clientes produtos a um preço justo (P de Preço).			
Ação (O quê?)	Responsável (Quem?)	Prazo (Quando?) /Frequência	Valor (Quanto?)
Realizando análises de preços de produtos, de concorrentes	Sócios	Constantemente	R\$ 0,00
Estabelecendo preços dos produtos próximos aos dos concorrentes	Sócia Gerente	Constantemente	R\$ 0,00
Vendendo os produtos em até 1 + 5 vezes	Sócia Gerente	Constantemente	R\$ 0,00
Realizando promoções para vender estoques de baixo giro	Sócia Gerente	Assim que identificada a necessidade de “queima de estoque”	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A estratégia de Praça (3), se baseará na ideia de estar localizada em um ponto que abranja os clientes da microrregião, e ofereça ainda um ambiente que faça com que o cliente se sinta confortável na hora de fazer compras. Mesmo que apenas 48% dos respondentes do questionário entendam que a localização é fator muito importante ou importante na decisão de compra. Para pôr em prática essa estratégia serão necessárias as seguintes ações:

Quadro 18 – Ações e orçamento Estratégia N°3

3- Estabelecer-se em um local estratégico para atender aos clientes (P de Praça).			
Ação (O quê?)	Responsável (Quem?)	Prazo (Quando?) /Frequência	Valor (Quanto?)
Buscando uma sala comercial de aproximadamente 60m ² na rua mais movimentada de Nonoai RS para locação	Sócios	Até 3 meses antes da inauguração	R\$ 0,00
Assinando contrato de locação da sala comercial desejada	Sócios	Até a inauguração	R\$ 3.000,00 mensais (aluguel)
Analisando se há necessidades de reformas na sala comercial. Se sim providenciar as reformas	Sócios	Até 1 mês antes da inauguração	R\$ 2.000,00
Organizando e decorando o ambiente	Sócia Gerente	Até 3 dias antes da inauguração	R\$ 500,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

No quesito promoção, a estratégia de marketing para tornar a marca Nohay conhecida na região será dividida em duas etapas: inauguração e funcionamento da empresa.

A etapa da inauguração terá maiores orçamentos visto que objetiva atingir as pessoas a julgar que essas conheçam e lembrem da loja. Para tanto serão adotadas as ações descritas no quadro 19.

Quadro 19 – Ações e orçamento Estratégia N°4

4- Tornar a marca da empresa conhecida na região – Inauguração (P de Promoção).			
Ação (O quê?)	Responsável (Quem?)	Prazo (Quando?) /Frequência	Valor (Quanto?)
Divulgando na região festa de inauguração da Nohay através de folders, carro de som, anúncios em rádios e jornais	Sócios	Até a Hora da Inauguração	R\$ 1.500,00
Contratando banda para a festa de inauguração	Sócios	Até 7 dias antes da inauguração	R\$ 3.000,00
Contratando empresa responsável pelo coquetel da festa de inauguração	Sócios	Até 7 dias antes da inauguração	R\$ 1.000,00
Solicitando fechamento de tráfego de veículos em meia pista em frente à loja às autoridades responsáveis, para instalação de palco e equipamentos	Sócios	Até 7 dias antes da inauguração	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Importante ressaltar que a festa de inauguração ocorrerá na parte da tarde de um dia não útil, para evitar prejudicar os demais comerciantes. Durante a festa, a loja estará atendendo normalmente. Devido a estimativa de clientes ser maior nesse primeiro dia, a empresa contará com auxílio de familiares para realizar vendas, cadastros, atendimento no caixa, além de auxiliar no andamento da festa para evitar que algum cliente seja mal atendido.

Visando manter a marca da empresa conhecida na região após a inauguração, a Nohay adotará as seguintes ações:

Quadro 20 – Ações e orçamento Estratégia N°4

4- Tornar a marca da empresa conhecida na região – Funcionamento (P de Promoção).			
Ação (O quê?)	Responsável (Quem?)	Prazo (Quando?) /Frequência	Valor (Quanto?)
Contratando anúncios de rádio para divulgação de seus produtos e promoções	Sócia Gerente	Constantemente	R\$ 600,00
Realizando a entrega de <i>folders</i> na região divulgando os produtos, salientando os diferenciais competitivos da empresa	Sócia Gerente	Mensalmente	R\$ 200,00
Divulgando através de carro de som as principais promoções da loja	Sócia Gerente	Mensalmente	R\$ 200,00
Criando e mantendo atualizado uma página nas redes sociais (Facebook, Instagram, Google Plus, etc.) para divulgar as novidades da empresa	Sócios	Constantemente	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Levando em conta as estratégias de marketing adotadas, há, portanto, um orçamento de R\$ 5.600,00 no primeiro mês de operação da empresa, e nos demais meses um orçamento de R\$ 1.100,00 para o marketing da empresa. No entanto as estratégias não estão fixas, cabendo revisão caso seja identificada alguma necessidade.

A logomarca é outro ponto fundamental de marketing, buscando chegar até o cliente, para ser lembrada sempre que este quiser comprar roupas e calçados. Desse modo foi desenvolvida uma logomarca, figura 4, que será utilizada pelo empreendimento.

Figura 4- Logomarca da Nohay



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A ideia é que todas as estratégias da empresa estejam atreladas ao plano financeiro, que será tratado na próxima seção.

5.7 PLANO FINANCEIRO

Através do plano financeiro é possível analisar se o projeto é viável financeiramente. Esse plano financeiro tem objetivo de realizar projeções para os primeiros três anos de funcionamento, levando em consideração os dados obtidos no questionário e estimativas dos sócios em alguns pontos.

5.7.1 Projeção de capital social para início do negócio

A projeção de capital inicial tem como objetivo, levantar o valor necessário para que a instalação da empresa se torne possível. Desse modo verificou-se a necessidade dos seguintes itens e valores:

Quadro 21- Projeção de capital social para início do negócio

Investimentos	Valor (R\$)
Móveis para escritório	11.540,00
Equipamentos Eletrônicos	4.170,00
Estoque Inicial	50.000,00
Capital de giro	15.000,00
Capital social	80.710,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Esse valor será integralizado em partes iguais pelos dois sócios, tendo, portanto, cada sócio participação de 50% na empresa. O valor do capital social se deve pela estratégia da empresa não utilizar para giro capital de terceiros.

5.7.2 Orçamento de Vendas

A projeção de vendas da Nohay foi elaborada com base em três cenários: otimista, realista e otimista.

A projeção otimista apoiou-se em uma pesquisa realizada em outra loja da cidade. Dessa maneira, foi feito um cálculo baseando-se no número de funcionários de ambas as empresas. A empresa concorrente tem oito funcionários incluindo a dona, representando 100% dos funcionários, a Nohay terá uma vendedora mais a sócia gerente, representando 25% dos funcionários. Desse modo a Nohay projeta que venderá, na visão otimista, 25% do que a concorrente vende.

Figura 5 - Orçamento de vendas otimista - primeiro ano.

Orçamento de Vendas por linha de produto	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Bermudas Fem	2.520,00	2.100,00	2.100,00	1.800,00	360,00	0,00	0,00	360,00	900,00	1.500,00	3.000,00	3.900,00
Bermudas Mas	1.800,00	1.500,00	1.500,00	1.080,00	360,00	0,00	0,00	720,00	900,00	1.500,00	3.000,00	3.900,00
Calças Fem	5.400,00	4.500,00	4.500,00	6.120,00	6.480,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	4.500,00	3.300,00	2.400,00	3.120,00
Calças Mas	3.600,00	3.000,00	3.000,00	4.320,00	6.480,00	5.400,00	5.400,00	7.200,00	4.500,00	3.300,00	1.500,00	1.950,00
Camisas/Camisetas Fem	4.680,00	3.600,00	3.600,00	4.320,00	3.600,00	2.400,00	2.400,00	3.240,00	3.900,00	4.200,00	4.500,00	5.850,00
Camisas/Camisetas Mas	3.960,00	3.000,00	3.000,00	3.600,00	1.440,00	1.800,00	1.800,00	3.600,00	3.300,00	3.600,00	3.900,00	5.070,00
Blusas Fem	0,00	300,00	300,00	720,00	3.600,00	2.700,00	2.700,00	1.080,00	600,00	0,00	0,00	0,00
Blusas Mas	0,00	300,00	300,00	720,00	1.080,00	1.800,00	1.800,00	720,00	300,00	0,00	0,00	0,00
Vestidos	1.800,00	1.500,00	1.500,00	1.080,00	360,00	300,00	300,00	720,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.950,00
Roupas Infantis	4.320,00	3.600,00	3.600,00	4.320,00	4.320,00	3.600,00	3.600,00	4.320,00	3.600,00	4.800,00	3.600,00	4.680,00
Calçados Fem	4.320,00	3.600,00	3.600,00	4.320,00	5.040,00	3.600,00	3.600,00	4.320,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	4.680,00
Calçados Mas	3.600,00	3.000,00	3.000,00	3.600,00	2.880,00	3.000,00	3.000,00	4.320,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.900,00
TOTAL	36.000,00	30.000,00	30.000,00	36.000,00	36.000,00	30.000,00	30.000,00	36.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	39.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Para a visão realista reduziu-se em 30% a projeção otimista. Assim, a figura 6 demonstra a projeção de vendas realista da empresa.

Figura 6 - Orçamento de vendas realista - primeiro ano

Orçamento de Vendas por linha de produto	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Bermudas Fem	1.764,00	1.470,00	1.470,00	1.260,00	252,00	0,00	0,00	252,00	630,00	1.050,00	2.100,00	2.730,00
Bermudas Mas	1.260,00	1.050,00	1.050,00	756,00	252,00	0,00	0,00	504,00	630,00	1.050,00	2.100,00	2.730,00
Calças Fem	3.780,00	3.150,00	3.150,00	4.284,00	4.536,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.150,00	2.310,00	1.680,00	2.184,00
Calças Mas	2.520,00	2.100,00	2.100,00	3.024,00	4.536,00	3.780,00	3.780,00	5.040,00	3.150,00	2.310,00	1.050,00	1.365,00
Camisas/Camisetas Fem	3.276,00	2.520,00	2.520,00	3.024,00	2.520,00	1.680,00	1.680,00	2.268,00	2.730,00	2.940,00	3.150,00	4.095,00
Camisas/Camisetas Mas	2.772,00	2.100,00	2.100,00	2.520,00	1.008,00	1.260,00	1.260,00	2.520,00	2.310,00	2.520,00	2.730,00	3.549,00
Blusas Fem	0,00	210,00	210,00	504,00	2.520,00	1.890,00	1.890,00	756,00	420,00	0,00	0,00	0,00
Blusas Mas	0,00	210,00	210,00	504,00	756,00	1.260,00	1.260,00	504,00	210,00	0,00	0,00	0,00
Vestidos	1.260,00	1.050,00	1.050,00	756,00	252,00	210,00	210,00	504,00	630,00	840,00	1.050,00	1.365,00
Roupas Infantis	3.024,00	2.520,00	2.520,00	3.024,00	3.024,00	2.520,00	2.520,00	3.024,00	2.520,00	3.360,00	2.520,00	3.276,00
Calçados Fem	3.024,00	2.520,00	2.520,00	3.024,00	3.528,00	2.520,00	2.520,00	3.024,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	3.276,00
Calçados Mas	2.520,00	2.100,00	2.100,00	2.520,00	2.016,00	2.100,00	2.100,00	3.024,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.730,00
TOTAL	25.200,00	21.000,00	21.000,00	25.200,00	25.200,00	21.000,00	21.000,00	25.200,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	27.300,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Já a visão pessimista reduz em 30% as vendas da projeção realista. Desse modo, a figura 7 demonstra o orçamento de vendas pessimista da empresa.

Figura 7 - Orçamento de vendas pessimista - primeiro ano

Orçamento de Vendas por linha de produto	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Bermudas Fem	1.234,80	1.029,00	1.029,00	882,00	176,40	0,00	0,00	176,40	441,00	735,00	1.470,00	1.911,00
Bermudas Mas	882,00	735,00	735,00	529,20	176,40	0,00	0,00	352,80	441,00	735,00	1.470,00	1.911,00
Calças Fem	2.646,00	2.205,00	2.205,00	2.998,80	3.175,20	2.646,00	2.646,00	2.646,00	2.205,00	1.617,00	1.176,00	1.528,80
Calças Mas	1.764,00	1.470,00	1.470,00	2.116,80	3.175,20	2.646,00	2.646,00	3.528,00	2.205,00	1.617,00	735,00	955,50
Camisas/Camisetas Fem	2.293,20	1.764,00	1.764,00	2.116,80	1.764,00	1.176,00	1.176,00	1.587,60	1.911,00	2.058,00	2.205,00	2.866,50
Camisas/Camisetas Mas	1.940,40	1.470,00	1.470,00	1.764,00	705,60	882,00	882,00	1.764,00	1.617,00	1.764,00	1.911,00	2.484,30
Blusas Fem	0,00	147,00	147,00	352,80	1.764,00	1.323,00	1.323,00	529,20	294,00	0,00	0,00	0,00
Blusas Mas	0,00	147,00	147,00	352,80	529,20	882,00	882,00	352,80	147,00	0,00	0,00	0,00
Vestidos	882,00	735,00	735,00	529,20	176,40	147,00	147,00	352,80	441,00	588,00	735,00	955,50
Roupas Infantis	2.116,80	1.764,00	1.764,00	2.116,80	2.116,80	1.764,00	1.764,00	2.116,80	1.764,00	2.352,00	1.764,00	2.293,20
Calçados Fem	2.116,80	1.764,00	1.764,00	2.116,80	2.469,60	1.764,00	1.764,00	2.116,80	1.764,00	1.764,00	1.764,00	2.293,20
Calçados Mas	1.764,00	1.470,00	1.470,00	1.764,00	1.411,20	1.470,00	1.470,00	2.116,80	1.470,00	1.470,00	1.470,00	1.911,00
TOTAL	17.640,00	14.700,00	14.700,00	17.640,00	17.640,00	14.700,00	14.700,00	17.640,00	14.700,00	14.700,00	14.700,00	19.110,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Desse modo, a receita bruta projetada para o primeiro ano, na visão otimista, será de R\$ 393.000,00, sendo a média mensal de R\$ 32.750,00. Para a visão realista, a receita bruta total do primeiro ano é de R\$ 275.100,00, com média mensal de 22.925,00. Na projeção pessimista a receita bruta estimada do primeiro ano é R\$ 192.750,00, com média de R\$ 16.047,50. Pretende-se alcançar uma variação de 10% e 15% de aumento no volume de vendas e conseqüentemente na receita no ano 2 e 3, respectivamente, em ambas as visões da empresa.

Em se tratando de preço, a Nohay decidiu duplicar o preço de compra dos produtos para seus clientes, ou seja, se o custo de determinado produto for R\$ 10,00, o mesmo será vendido por R\$ 20,00. O custo de compra dos produtos foi calculado através de estimativa média de um dos sócios, que tem experiência na área.

Para início das atividades a empresa contará com um estoque inicial de R\$ 50.000,00, sendo que tudo o que for vendido será repostado, deixando um estoque sempre de R\$ 50.000,00 para garantir a variedade de produtos. A seguir, na figura 8 é demonstrado o orçamento de estoque da empresa nas visões otimista, realista e pessimista.

Figura 8 - Orçamento do controle de estoque do primeiro ano

PROJEÇÃO OTIMISTA												
Controle de Estoque	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo inicial	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Entrada	18.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	18.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	19.500,00
Saída	18.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	18.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	19.500,00
Saldo final	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00

PROJEÇÃO REALISTA												
Controle de Estoque	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo inicial	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Entrada	12.600,00	10.500,00	10.500,00	12.600,00	12.600,00	10.500,00	10.500,00	12.600,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	13.650,00
Saída	12.600,00	10.500,00	10.500,00	12.600,00	12.600,00	10.500,00	10.500,00	12.600,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	13.650,00
Saldo final	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00

PROJEÇÃO PESSIMISTA												
Controle de Estoque	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo inicial	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Entrada	8.820,00	7.350,00	7.350,00	8.820,00	8.820,00	7.350,00	7.350,00	8.820,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	9.555,00
Saída	8.820,00	7.350,00	7.350,00	8.820,00	8.820,00	7.350,00	7.350,00	8.820,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	9.555,00
Saldo final	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A projeção quanto às formas de pagamento tem como base as respostas conseguidas por meio da pesquisa realizada com pessoas da cidade, que buscou identificar a frequência de utilização de forma de pagamento de compras.

Quadro 22 - Frequência de utilização dos meios de pagamentos pelos respondentes

	Muito frequente	Frequente	Razoavelmente frequente	Pouco frequente	Pouquíssimo frequente/nunca
Dinheiro	31%	30%	7%	24%	7%
Cartão de Débito	19%	20%	2%	20%	39%
Cartão de Crédito	35%	9%	13%	4%	39%
Cheque	9%	13%	11%	17%	50%
Crediário da Loja	26%	33%	6%	13%	22%
Boleto Bancário	7%	6%	20%	28%	39%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Para determinar a porcentagem de cada meio de pagamento, foi considerada a porcentagem de pessoas que responderam utilizar a forma de pagamento “muito frequentemente” como determinado meio de pagamento, fazendo uma regra de três para definição do mesmo. Cabe salientar que a loja não utilizará o boleto bancário, por esse motivo o mesmo não foi considerado nos cálculos. A forma do cálculo está apresentada no quadro 23.

Quadro 23 - Definição da Porcentagem por determinado meio de pagamento

Meio de pagamento	Respondentes	% meio de pagamento
Dinheiro	17	26%
Cartão de Débito	10	15%
Cartão de Crédito	19	29%
Cheque	5	8%
Crediário da Loja	14	22%
Total	65	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Desse modo, para pagamentos à vista (em dinheiro) será considerado um total de 26% das vendas. Já o pagamento com cartão de débito, também à vista, será feito um total de 15% das vendas, totalizando 41% de compras à vista. Já as vendas a prazo totalizarão 59% das vendas, sendo 29% com cartão de crédito, 8% cheque e 22% crediário da loja. Para as vendas a prazo, considerou-se que todos os clientes comprarão no máximo em uma mais cinco vezes (cinco parcelas).

Como a operadora de cartões cobra uma taxa de 4% sobre o total das vendas, será calculado o custo somando os dois tipos de movimentação com cartão (débito e crédito), totalizando 44% das vendas como tendo esse custo. Além disso, irá ser considerada uma porcentagem de 10% como provisão para devedores duvidosos, ou seja, tudo que for vendido a prazo com cheque e crediário (30%) será feito uma provisão de 10%.

5.7.3 Orçamento de Despesas

Na figura 9 são apresentadas as despesas administrativas da empresa, compostas por *pró labore*, despesas diversas e depreciação dos móveis do setor administrativos:

Figura 9 - Despesas administrativas do primeiro ano

Despesas Administrativas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Total Pró - Labore	1.665,00											
Pró - Labore	1.500,00											
INSS	165,00											
Desp. ADM diversas	5.570,00	4.570,00	3.570,00	3.570,00								
Aluguel Sala Comercial	3.000,00											
Água	50,00											
Telefone/Internet	120,00											
Luz	100,00											
Material de Expediente	100,00											
Mens. Sist. de Gestão	1.050,00	50,00	50,00									
Contador	150,00											
Abertura Empresa	1.000,00											
Depreciação	92,83											
Total Despesas ADM	7.327,83	6.327,83	5.327,83	5.327,83								

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

As estimativas de despesas diversas como água, luz, telefone, internet, materiais de expediente, foram baseadas em uma concorrente da cidade que cedeu os dados. Quanto a estimativa de aluguel, o valor foi estabelecido com base em pesquisa realizada junto a um proprietário de uma sala comercial onde se pretende instalar a empresa. Já as despesas com abertura da empresa, foram elencadas com base e um orçamento realizado por um contador, que além do valor de abertura, passou também o valor mensal que o mesmo cobra para atender a empresa. As despesas do sistema de gestão foram apresentadas no item 5.5.4 Terceirização, onde há o pagamento de uma mensalidade para manutenção. As demais despesas estão apresentadas em tópicos anteriores do trabalho.

Quanto as despesas de vendas, encontram-se orçadas as despesas com os salários e encargos mais comissões da vendedora. Ainda são consideradas, despesas com marketing, depreciação e despesas de vendas diversas, que compreendem os custos de manter a máquina de cartões, associação nas associações comerciais da cidade, consultas à restrição de crédito dos clientes, treinamentos de vendas e provisão para os devedores duvidosos.

Na figura 10 apresenta-se o orçamento de despesas de vendas da empresa, na projeção otimista:

Figura 10 - Despesas de vendas do primeiro ano – projeção otimista.

Despesas com Vendas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Salário mais encargos	1.644,00	1.500,00	1.500,00	1.644,00	1.644,00	1.500,00	1.500,00	1.644,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.716,00
Salário Base	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Comissão	720,00	600,00	600,00	720,00	720,00	600,00	600,00	720,00	600,00	600,00	600,00	780,00
Total Salário	1.370,00	1.250,00	1.250,00	1.370,00	1.370,00	1.250,00	1.250,00	1.370,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.430,00
FGTS	109,60	100,00	100,00	109,60	109,60	100,00	100,00	109,60	100,00	100,00	100,00	114,40
Subtotal	1.479,60	1.350,00	1.350,00	1.479,60	1.479,60	1.350,00	1.350,00	1.479,60	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.544,40
Décimo terceiro	123,30	112,50	112,50	123,30	123,30	112,50	112,50	123,30	112,50	112,50	112,50	128,70
Férias	41,10	37,50	37,50	41,10	41,10	37,50	37,50	41,10	37,50	37,50	37,50	42,90
Desp. vendas diversas	2.073,50	1.747,90	1.742,90	2.028,50	2.028,50	1.742,90	1.742,90	2.028,50	1.742,90	1.742,90	1.742,90	2.171,30
Máquina de Cartão	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90
Desp. Adm. do Cartão	633,60	528,00	528,00	633,60	633,60	528,00	528,00	633,60	528,00	528,00	528,00	686,40
Associação CDL/ACISA	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Consulta Restrição	100,00	60,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Provisão dev. Duvid.	1.080,00	900,00	900,00	1.080,00	1.080,00	900,00	900,00	1.080,00	900,00	900,00	900,00	1.170,00
Treinamentos Vendas	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Marketing de Vendas	6.500,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Anúncios de Rádio	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Folders	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Carro de Som	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
MKT Inauguração	5.500,00											
Depreciação	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83
Total Despesas Vendas	10.290,33	4.320,73	4.315,73	4.745,33	4.745,33	4.315,73	4.315,73	4.745,33	4.315,73	4.315,73	4.315,73	4.960,13

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Na figura 11 são apresentadas as despesas de vendas na projeção realista da empresa:

Figura 11 - Despesas de vendas do primeiro ano – projeção realista.

Despesas com Vendas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Salário mais encargos	1.384,80	1.284,00	1.284,00	1.384,80	1.384,80	1.284,00	1.284,00	1.384,80	1.284,00	1.284,00	1.284,00	1.435,20
Salário Base	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Comissão	504,00	420,00	420,00	504,00	504,00	420,00	420,00	504,00	420,00	420,00	420,00	546,00
Total Salário	1.154,00	1.070,00	1.070,00	1.154,00	1.154,00	1.070,00	1.070,00	1.154,00	1.070,00	1.070,00	1.070,00	1.196,00
FGTS	92,32	85,60	85,60	92,32	92,32	85,60	85,60	92,32	85,60	85,60	85,60	95,68
Subtotal	1.246,32	1.155,60	1.155,60	1.246,32	1.246,32	1.155,60	1.155,60	1.246,32	1.155,60	1.155,60	1.155,60	1.291,68
Décimo terceiro	103,86	96,30	96,30	103,86	103,86	96,30	96,30	103,86	96,30	96,30	96,30	107,64
Férias	34,62	32,10	32,10	34,62	34,62	32,10	32,10	34,62	32,10	32,10	32,10	35,88
Desp. vendas diversas	1.559,42	1.319,50	1.314,50	1.514,42	1.514,42	1.314,50	1.314,50	1.514,42	1.314,50	1.314,50	1.314,50	1.614,38
Máquina de Cartão	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90
Desp. Adm. do Cartão	443,52	369,60	369,60	443,52	443,52	369,60	369,60	443,52	369,60	369,60	369,60	480,48
Associação CDL/ACISA	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Consulta Restrição	100,00	60,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Provisão dev. Duvid.	756,00	630,00	630,00	756,00	756,00	630,00	630,00	756,00	630,00	630,00	630,00	819,00
Treinamentos Vendas	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Marketing de Vendas	6.500,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Anúncios de Rádio	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Folders	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Carro de Som	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
MKT Inauguração	5.500,00											
Depreciação	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83
Total Despesas Vendas	9.517,05	3.676,33	3.671,33	3.972,05	3.972,05	3.671,33	3.671,33	3.972,05	3.671,33	3.671,33	3.671,33	4.122,41

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Na figura 12 são apresentadas as despesas de vendas na projeção pessimista:

Figura 12 - Despesas de vendas do primeiro ano – projeção pessimista.

Despesas com Vendas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Salário mais encargos	1.203,36	1.132,80	1.132,80	1.203,36	1.203,36	1.132,80	1.132,80	1.203,36	1.132,80	1.132,80	1.132,80	1.238,64
Salário Base	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Comissão	352,80	294,00	294,00	352,80	352,80	294,00	294,00	352,80	294,00	294,00	294,00	382,20
Total Salário	1.002,80	944,00	944,00	1.002,80	1.002,80	944,00	944,00	1.002,80	944,00	944,00	944,00	1.032,20
FGTS	80,22	75,52	75,52	80,22	80,22	75,52	75,52	80,22	75,52	75,52	75,52	82,58
Subtotal	1.083,02	1.019,52	1.019,52	1.083,02	1.083,02	1.019,52	1.019,52	1.083,02	1.019,52	1.019,52	1.019,52	1.114,78
Décimo terceiro	90,25	84,96	84,96	90,25	90,25	84,96	84,96	90,25	84,96	84,96	84,96	92,90
Férias	30,08	28,32	28,32	30,08	30,08	28,32	28,32	30,08	28,32	28,32	28,32	30,97
Desp. vendas diversas	1.199,56	1.019,62	1.014,62	1.154,56	1.154,56	1.014,62	1.014,62	1.154,56	1.014,62	1.014,62	1.014,62	1.224,54
Máquina de Cartão	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90	99,90
Desp. Adm. do Cartão	310,46	258,72	258,72	310,46	310,46	258,72	258,72	310,46	258,72	258,72	258,72	336,34
Associação CDL/ACISA	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Consulta Restrição	100,00	60,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Provisão dev. Duvid.	529,20	441,00	441,00	529,20	529,20	441,00	441,00	529,20	441,00	441,00	441,00	573,30
Treinamentos Vendas	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Marketing de Vendas	6.500,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Anúncios de Rádio	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Folders	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Carro de Som	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
MKT Inauguração	5.500,00											
Depreciação	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83	72,83
Total Despesas Vendas	8.975,76	3.225,25	3.220,25	3.430,76	3.430,76	3.220,25	3.220,25	3.430,76	3.220,25	3.220,25	3.220,25	3.536,01

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tendo em mãos os orçamentos de despesas, custos e vendas, foi possível fazer o demonstrativo de resultado do exercício que será apresentado na próxima seção.

5.7.4 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Segundo Marion (2006) ao final de cada exercício a empresa deve apurar seus resultados, verificando se houve lucro ou prejuízos. Para isso, o autor explica que a Demonstração de Resultado do Exercício, é a ferramenta que melhor demonstra essa visão. Desse modo, a DRE do primeiro ano, na visão otimista, é demonstrada na figura 13.

Figura 13 – Demonstração de Resultado do Exercício do primeiro ano.

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total Ano 01
Receita Bruta	36.000,00	30.000,00	30.000,00	36.000,00	36.000,00	30.000,00	30.000,00	36.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	39.000,00	393.000,00
(-) Impostos s/ vendas	2.462,40	2.052,00	2.052,00	2.462,40	2.462,40	2.052,00	2.052,00	2.462,40	2.052,00	2.052,00	2.052,00	2.667,60	26.881,20
(=) Receita líquida	33.537,60	27.948,00	27.948,00	33.537,60	33.537,60	27.948,00	27.948,00	33.537,60	27.948,00	27.948,00	27.948,00	36.332,40	366.118,80
(-) CMV	18.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	18.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	19.500,00	196.500,00
(=) Lucro bruto	15.537,60	12.948,00	12.948,00	15.537,60	15.537,60	12.948,00	12.948,00	15.537,60	12.948,00	12.948,00	12.948,00	16.832,40	169.618,80
(-) Desp. Operacionais	17.618,17	10.648,57	10.643,57	11.073,17	11.073,17	10.643,57	10.643,57	11.000,05	10.535,87	10.501,52	9.478,20	10.064,57	133.923,98
(-) Vendas	10.290,33	4.320,73	4.315,73	4.745,33	4.745,33	4.315,73	4.315,73	4.745,33	4.315,73	4.315,73	4.315,73	4.960,13	59.701,60
(-) Administrativas	7.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	5.327,83	5.327,83	74.934,00
(+) Rec Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73,12	107,69	142,04	165,37	223,40	711,62
(=) Resultado líquido	-2.080,57	2.299,43	2.304,43	4.464,43	4.464,43	2.304,43	2.304,43	4.537,55	2.412,13	2.446,48	3.469,80	6.767,83	35.694,82

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

É possível perceber que no resultado acumulado do ano o custo mais significativo para a empresa é o CMV que representa 50% de todas as receitas brutas. Após o CMV, as despesas administrativas representam 19,07% da receita bruta, sendo as despesas de vendas representadas com 15,19% das receitas brutas. Os impostos como são calculados com base no simples nacional representam o menor custo de todos, sendo 6,84% das receitas brutas. Já a margem de lucro do ano ficou em 9,08%.

Na figura 14 é apresentado a demonstração de resultado do exercício do primeiro ano para a projeção realista. Percebe-se que nessa projeção, o CMV continua representando 50% da receita bruta, seguido das despesas administrativas com 27,24%, as despesas de vendas representam 18,63% da receita bruta. Nisso a margem de lucro no primeiro ano teve um resultado de -2,71%.

Figura 14 – Demonstração de Resultado do Exercício do primeiro ano – Projeção realista

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total Ano 01
Receita Bruta	25.200,00	21.000,00	21.000,00	25.200,00	25.200,00	21.000,00	21.000,00	25.200,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	27.300,00	275.100,00
(-) Impostos s/ vendas	1.723,68	1.436,40	1.436,40	1.723,68	1.723,68	1.436,40	1.436,40	1.723,68	1.436,40	1.436,40	1.436,40	1.867,32	18.816,84
(=) Receita líquida	23.476,32	19.563,60	19.563,60	23.476,32	23.476,32	19.563,60	19.563,60	23.476,32	19.563,60	19.563,60	19.563,60	25.432,68	256.283,16
(-) CMV	12.600,00	10.500,00	10.500,00	12.600,00	12.600,00	10.500,00	10.500,00	12.600,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	13.650,00	137.550,00
(=) Lucro bruto	10.876,32	9.063,60	9.063,60	10.876,32	10.876,32	9.063,60	9.063,60	10.876,32	9.063,60	9.063,60	9.063,60	11.782,68	118.733,16
(-) Desp. Operacionais	16.844,89	10.004,17	9.999,17	10.299,89	10.299,89	9.999,17	9.999,17	10.299,89	9.999,17	9.999,17	8.999,17	9.450,25	126.193,96
(-) Vendas	9.517,05	3.676,33	3.671,33	3.972,05	3.972,05	3.671,33	3.671,33	3.972,05	3.671,33	3.671,33	3.671,33	4.122,41	51.259,96
(-) Administrativas	7.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	5.327,83	5.327,83	74.934,00
(+) Rec Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Resultado líquido	-5.968,57	-940,57	-935,57	576,43	576,43	-935,57	-935,57	576,43	-935,57	-935,57	64,43	2.332,43	-7.460,80

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Na projeção pessimista, figura 15, a margem de lucro tem um resultado negativo de -21,7%, as despesas administrativas representam 38,9% da receita bruta e as despesas de vendas 23,6%, é possível perceber que há também a necessidade de a empresa solicitar crédito a terceiros, por esse motivo as despesas financeiras representam 2,4% da margem de lucro, tendo um crescimento nos outros anos.

Figura 15 – Demonstração de Resultado do Exercício do primeiro ano – Projeção pessimista

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total Ano 01
Receita Bruta	17.640,00	14.700,00	14.700,00	17.640,00	17.640,00	14.700,00	14.700,00	17.640,00	14.700,00	14.700,00	14.700,00	19.110,00	192.570,00
(-) Impostos s/ vendas	1.206,58	1.005,48	1.005,48	1.206,58	1.206,58	1.005,48	1.005,48	1.206,58	1.005,48	1.005,48	1.005,48	1.307,12	13.171,79
(=) Receita líquida	16.433,42	13.694,52	13.694,52	16.433,42	16.433,42	13.694,52	13.694,52	16.433,42	13.694,52	13.694,52	13.694,52	17.802,88	179.398,21
(-) CMV	8.820,00	7.350,00	7.350,00	8.820,00	8.820,00	7.350,00	7.350,00	8.820,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	9.555,00	96.285,00
(=) Lucro bruto	7.613,42	6.344,52	6.344,52	7.613,42	7.613,42	6.344,52	6.344,52	7.613,42	6.344,52	6.344,52	6.344,52	8.247,88	83.113,21
(-) Desp. Operacionais	16.303,59	9.553,09	9.548,09	9.758,59	9.758,59	9.548,09	9.548,09	9.758,59	9.548,09	9.548,09	8.548,09	8.863,84	120.284,81
(-) Vendas	8.975,76	3.225,25	3.220,25	3.430,76	3.430,76	3.220,25	3.220,25	3.430,76	3.220,25	3.220,25	3.220,25	3.536,01	45.350,81
(-) Administrativas	7.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	6.327,83	5.327,83	5.327,83	74.934,00
(-) Desp Financeiras	0,00	0,00	14,31	168,81	274,98	358,06	444,54	497,46	576,18	658,19	768,79	803,98	4.565,28
(-) Desp Financeiras	0,00	0,00	14,31	168,81	274,98	358,06	444,54	497,46	576,18	658,19	768,79	803,98	4.565,28
(+) Rec Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Resultado líquido	-8.690,17	-3.208,57	-3.217,88	-2.313,97	-2.420,15	-3.561,62	-3.648,11	-2.642,62	-3.779,75	-3.861,75	-2.972,35	-1.419,94	-41.736,88

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Na figura 16 é feita uma comparação entre as projeções otimista, realista e pessimista, nos três primeiros anos da empresa.

Figura 16 – DRE: Primeiros três anos

DRE	OTIMISTA			REALISTA			REALISTA		
	Total Ano 01	Total Ano 02	Total Ano 03	Total Ano 01	Total Ano 02	Total Ano 03	Total Ano 01	Total Ano 02	Total Ano 03
Receita Bruta	393.000,00	432.300,00	497.145,00	275.100,00	302.610,00	348.001,50	192.570,00	211.827,00	243.601,05
(-) Impostos s/ vendas	26.881,20	29.569,32	30.889,78	18.816,84	20.698,52	21.622,85	13.171,79	14.488,97	16.662,31
(=) Receita líquida	366.118,80	402.730,68	420.715,22	256.283,16	281.911,48	294.500,65	179.398,21	197.338,03	226.938,74
(-) CMV	196.500,00	216.150,00	225.802,50	137.550,00	151.305,00	158.061,75	96.285,00	105.913,50	121.800,53
(=) Lucro bruto	169.618,80	186.580,68	194.912,72	118.733,16	130.606,48	136.438,90	83.113,21	91.424,53	105.138,21
(-) Desp. Operacionais	133.923,98	116.500,61	104.143,07	126.193,96	113.450,34	106.056,59	120.284,81	107.460,81	112.270,81
(-) Vendas	59.701,60	57.714,28	57.607,70	51.259,96	48.428,48	47.907,22	45.350,81	41.928,41	45.012,14
(-) Administrativas	74.934,00	65.532,40	61.653,78	74.934,00	65.532,40	61.653,78	74.934,00	65.532,40	67.258,67
(-) Desp Financeiras	-711,62	-6.746,07	-15.118,41	0,00	-510,53	-3.504,42	4.565,28	13.878,89	21.770,40
(-) Desp Financeiras							4.565,28	13.878,89	21.770,40
(+) Rec Financeira	711,62	6.746,07	15.118,41	0,00	510,53	3.504,42	0,00	0,00	0,00
(=) Resultado líquido	35.694,82	70.080,07	90.769,64	-7.460,80	17.156,13	30.382,31	-41.736,88	-29.915,17	-28.903,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

5.7.5 Demonstração de fluxo de Caixa (DFC)

A DFC é de suma importância no futuro empreendimento, pois se torna uma ferramenta de controle que serve para antecipar problemas de liquidez. A figura 17 demonstra a DFC nas três projeções para os três primeiros anos de funcionamento.

Figura 17 – Demonstração de Fluxo de Caixa - Primeiro ano

Fluxo de Caixa	OTIMISTA			REALISTA			PESSIMISTA		
	Dez Ano 1	Dez Ano 2	Dez Ano 3	Dez Ano 1	Dez Ano 2	Dez Ano 3	Dez Ano 1	Dez Ano 2	Dez Ano 3
Saldo inicial	15.000,00	15.000,00	15.000,00	2.417,53	15.000,00	15.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Recebimento à vista	15.990,00	17.589,00	20.227,35	11.193,00	12.312,30	14.159,15	7.835,10	8.618,61	9.911,40
Recebimento 30 dias	3.540,00	3.894,00	4.478,10	2.478,00	2.725,80	3.134,67	1.734,60	1.908,06	2.194,27
Recebimento 60 dias	3.540,00	3.894,00	4.478,10	2.478,00	2.725,80	3.134,67	1.734,60	1.908,06	2.194,27
Recebimento 90 dias	3.540,00	3.894,00	4.478,10	2.478,00	2.725,80	3.134,67	1.734,60	1.908,06	2.194,27
Recebimento 120 dias	4.248,00	4.672,80	5.373,72	2.973,60	3.270,96	3.761,60	2.081,52	2.289,67	2.633,12
Recebimento 150 dias	3.540,00	3.894,00	4.478,10	2.478,00	2.725,80	3.134,67	1.734,60	1.908,06	2.194,27
Empréstimo							26.799,20	48.911,82	69.991,04
Total recebimentos	34.398,00	37.837,80	43.513,47	24.078,60	26.486,46	30.459,43	43.654,22	67.452,34	91.312,64
Pagto de impostos	2.052,00	2.257,20	2.595,78	1.436,40	1.580,04	1.817,05	1.005,48	1.106,03	1.271,93
Pagto de forn. (à vista)	4.875,00	5.362,50	6.166,88	3.412,50	3.753,75	4.316,81	2.388,75	2.627,63	3.021,77
Pagto de forn. (30 dias)	3.750,00	4.125,00	4.743,75	2.625,00	2.887,50	3.320,63	1.837,50	2.021,25	2.324,44
Pagto de forn. (60 dias)	3.750,00	4.125,00	4.743,75	2.625,00	2.887,50	3.320,63	1.837,50	2.021,25	2.324,44
Pagto de forn. (90 dias)	3.750,00	4.125,00	4.743,75	2.625,00	2.887,50	3.320,63	1.837,50	2.021,25	2.324,44
Pagto Pró-labore	1.500,00	1.620,00	1.749,60	1.500,00	1.620,00	1.749,60	1.500,00	1.620,00	1.749,60
INSS Pró-Labore	165,00	178,20	192,46	165,00	178,20	192,46	165,00	178,20	192,46
Desp. ADM diversas	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00
Pagto salário + com.	1.250,00	1.362,00	1.517,16	1.070,00	1.164,00	1.289,46	944,00	1.025,40	1.130,07
Pagto Guia FGTS	100,00	108,96	121,37	85,60	93,12	103,16	75,52	82,03	90,41
Pagto 13o. Salário	704,70	768,15	856,84	598,59	651,43	722,61	524,31	569,72	628,65
Pagto férias									
Desp. vendas - diversas	842,90	895,70	982,82	684,50	721,46	782,44	573,62	599,49	642,18
Desp. com marketing	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Pagto Empréstimo							25.626,25	47.582,62	68.973,08
Pagto Juro Empréstimo							768,79	1.427,48	2.069,19
Aplicação Financeira	7.088,40	8.340,09	10.529,32		3.491,96	4.953,97			
Total pagamentos	34.398,00	37.837,80	43.513,47	21.397,59	26.486,46	30.459,43	43.654,22	67.452,35	91.312,65
Saldo final	15.000,00	15.000,00	15.000,00	5.098,54	15.000,00	15.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Para o fluxo de caixa da empresa foi definido que as vendas serão recebidas em até uma entrada mais 5 prestações vencendo a cada 30 dias, sendo calculados que todas as compras serão realizadas dessa maneira (1+5 vezes).

Quanto aos fornecedores, os mesmos serão pagos com uma entrada de 25% no ato da compra ou entrega do produto, e o restante em 3 parcelas de igual valor, vencendo a cada 30 dias após a compra. A estimativa de prazo de pagamento foi baseada nas compras da empresa concorrente em que se foram levantados alguns dados.

Os salários, comissões e pró-labore serão pagos até o quinto dia útil do mês subsequente ao trabalhado. O décimo terceiro salário da vendedora será pago 50% até o

quinto dia útil de novembro, e o restante pago juntamente com a folha de pagamento de novembro (pago em dezembro). As férias serão pagas quando as mesmas vencerem.

Os impostos serão pagos como previsto na legislação. As despesas serão pagas em 30 dias, com exceção da despesa de marketing para inauguração da loja, bem como a despesa de criação da empresa (documentação, alvarás, honorários, entre outros) que serão pagas à vista.

Nas projeções otimista e realista não foram orçados pagamento de despesas financeiras, pois o objetivo é ter um controle rígido sobre contas a pagar evitando o pagamento de juros. Além disso, devido à alta taxa de juros a empresa não terá como política empréstimos de terceiros para capital de giro. Usando capital de terceiros apenas para futuros investimentos (não previstos nos primeiros três anos). No entanto, na projeção pessimista a empresa não tem um bom fluxo de caixa, dessa maneira projeta-se necessidade de empréstimos de capital de giro com juros de 3% ao mês, estes sendo pagos em 30 dias após contratação do crédito.

Nas projeções otimista e realistas, quando o saldo de caixa da empresa apresentar uma tendência de estabilização, decidiu-se que todo valor acima de R\$ 15.000,00 será aplicado em CDB – Sicredi com rendimento estimado mensal de 0,80%, podendo ser resgatado a qualquer momento com rendimento até a data de resgate, desde que obedeça a uma carência de 30 dias.

Após o desenvolvimento dos orçamentos de despesas, DRE e DFC foi possível elaborar a projeção do balanço patrimonial da empresa, que será apresentado na próxima seção.

5.7.6 Balanço Patrimonial

Iudicibus e Marion (2006) definem o balanço patrimonial como sendo a posição financeira da empresa em determinado período, onde são demonstrados todos os direitos (ativo) e deveres (passivo), que a organização possui. Dessa forma, o balanço serve para construir uma análise, servindo este, juntamente com outras demonstrações financeiras como ferramenta importante para a tomada de decisões.

Na figura 18 é apresentada o balanço da Nohay para os três primeiros anos nas projeções otimista, realista e pessimista.

Figura 18 - Balanço Patrimonial - Primeiros três anos.

BALANÇO PATRIMONIAL NOHAY	INICIAL	OTIMISTA			REALISTA			PESSIMISTA		
		Dez Ano 1	Dez Ano 2	Dez Ano 3	Dez Ano 1	Dez Ano 2	Dez Ano 3	Dez Ano 1	Dez Ano 2	Dez Ano 3
ATIVO	80.710,00	154.197,92	227.516,78	332.952,91	101.950,14	121.435,86	159.276,67	88.912,72	83.466,69	78.950,35
CIRCULANTES	65.000,00	140.475,92	215.782,78	323.206,91	88.228,14	109.701,86	149.530,67	75.190,72	71.732,69	69.204,35
Disponibilidades	15.000,00	43.147,92	125.511,98	238.095,99	5.098,54	31.512,30	74.953,03	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Caixa	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	5.098,54	15.000,00	15.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Aplicação Financeira	-	28.147,92	110.511,98	223.095,99	-	16.512,29	59.953,03	-	-	-
Créditos com Clientes	-	47.328,00	40.270,80	35.110,92	33.129,60	28.189,56	24.577,64	23.190,72	19.732,69	17.204,35
Clientes a receber	-	59.118,00	65.029,80	74.784,27	41.382,60	45.520,86	52.348,99	28.967,82	31.864,60	36.644,29
(-) Provisão p/ Dev. Duvidosos	-	11.790,00	24.759,00	39.673,35	8.253,00	17.331,30	27.771,35	5.777,10	12.131,91	19.439,94
Estoques	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Não circulantes	15.710,00	13.722,00	11.734,00	9.746,00	13.722,00	11.734,00	9.746,00	13.722,00	11.734,00	9.746,00
Imobilizado	15.710,00	13.722,00	11.734,00	9.746,00	13.722,00	11.734,00	9.746,00	13.722,00	11.734,00	9.746,00
Equipamentos de escritório	15.710,00	15.710,00	15.710,00	15.710,00	15.710,00	15.710,00	15.710,00	15.710,00	15.710,00	15.710,00
(-) Depreciação ac. equip. esc.	-	1.988,00	3.976,00	5.964,00	1.988,00	3.976,00	5.964,00	1.988,00	3.976,00	5.964,00
PASSIVO	80.710,00	154.197,92	227.516,78	332.952,91	101.950,14	121.435,86	159.276,67	88.912,72	83.466,69	78.950,35
Circulantes	-	37.793,10	41.031,90	46.257,31	28.700,94	31.030,52	34.755,73	49.939,60	74.408,74	98.795,40
Fornecedores a pagar	-	25.875,00	28.462,50	32.731,88	18.112,50	19.923,75	22.912,31	12.678,75	13.946,63	16.038,62
Impostos a pagar	-	2.667,60	2.934,36	3.374,51	1.867,32	2.054,05	2.362,16	1.307,12	1.437,84	1.653,51
Pró-labore a pagar	-	1.665,00	1.798,20	1.942,06	1.665,00	1.798,20	1.942,06	1.665,00	1.798,20	1.942,06
Salário + comissão (Vendas)	-	1.430,00	1.560,00	1.744,86	1.196,00	1.302,60	1.448,85	1.032,20	1.122,42	1.241,64
FGTS a pagar (Vendas)	-	114,40	124,80	139,59	95,68	104,21	115,91	82,58	89,79	99,33
Provisão 13o. Salário (Vendas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisão Férias (Vendas)	-	469,80	512,10	571,22	399,06	434,29	481,74	349,54	379,82	419,10
Despesas ADM diversas	-	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00	3.570,00
Despesas com vendas a pagar	-	1.001,30	1.069,94	1.183,20	795,38	843,43	922,71	651,24	684,87	740,37
Despesas com Marketing a pagar	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Empréstimos a pagar	-	-	-	-	-	-	-	27.603,18	50.379,17	72.090,77
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	80.710,00	116.404,82	186.484,88	286.695,60	73.249,20	90.405,33	124.520,94	38.973,12	9.057,95	- 19.845,05
Capital social	80.710,00	80.710,00	80.710,00	80.710,00	80.710,00	80.710,00	80.710,00	80.710,00	80.710,00	80.710,00
Reservas de lucros ou prej.	-	35.694,82	105.774,88	205.985,60	- 7.460,80	9.695,33	43.810,94	- 41.736,88	- 71.652,05	- 100.555,05

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Com o balanço patrimonial, é possível perceber desenvolver análises dos números da empresa para que aja uma tomada de decisão mais acertada. Desse modo a próxima seção tratará sobre as análises dos indicadores financeiros.

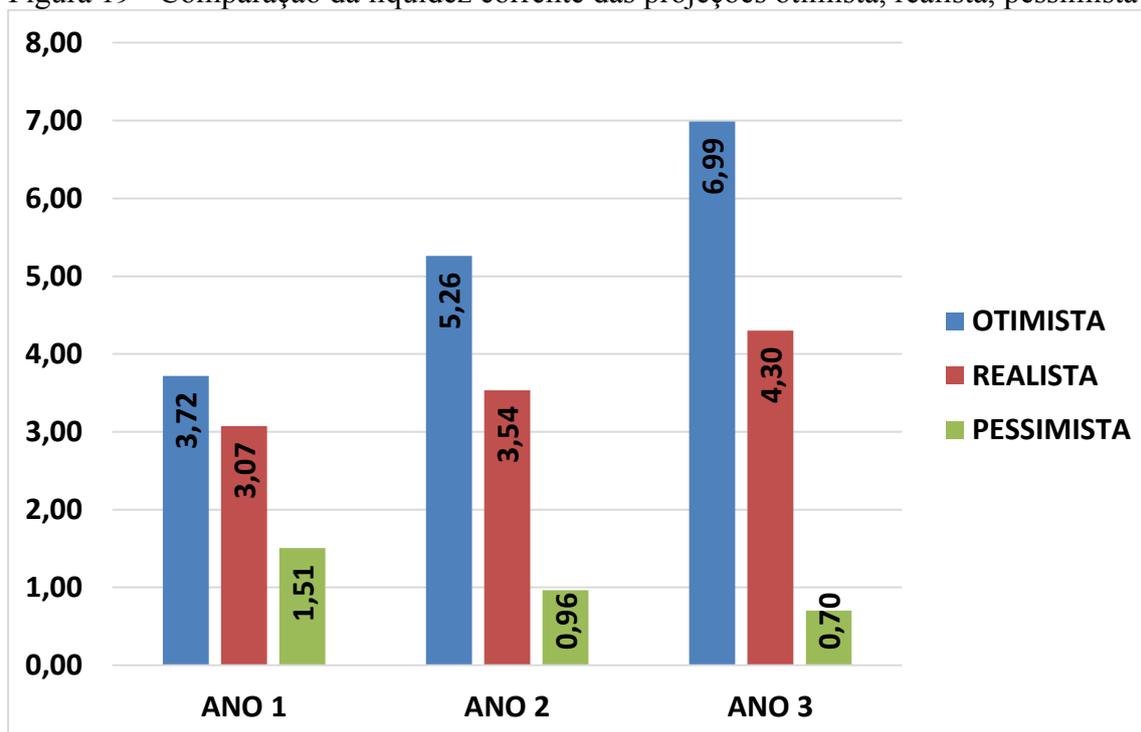
5.7.7 Análises de Índices financeiros

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2010), os indicadores servem para comparar, relacionar e investigar diferentes informações financeiras. Para os sócios, os indicadores servem de auxílio para a tomada de decisão. A seguir são apresentados os índices analisados da empresa, tendo como base o resultado acumulado dos primeiros anos.

Em se tratando de índices de liquidez, Pires (2008) explica que estes demonstram a capacidade de pagamento da empresa. Ainda para o autor são cinco os tipos de indicadores de liquidez, no entanto nesse trabalho serão abordadas o índice de liquidez corrente (ativo circulante/passivo circulante) e liquidez imediata (disponibilidades/passivo circulante).

A figura 19, compara os índices de liquidez corrente nas projeções otimista, realista e pessimista.

Figura 19 - Comparação da liquidez corrente das projeções otimista, realista, pessimista

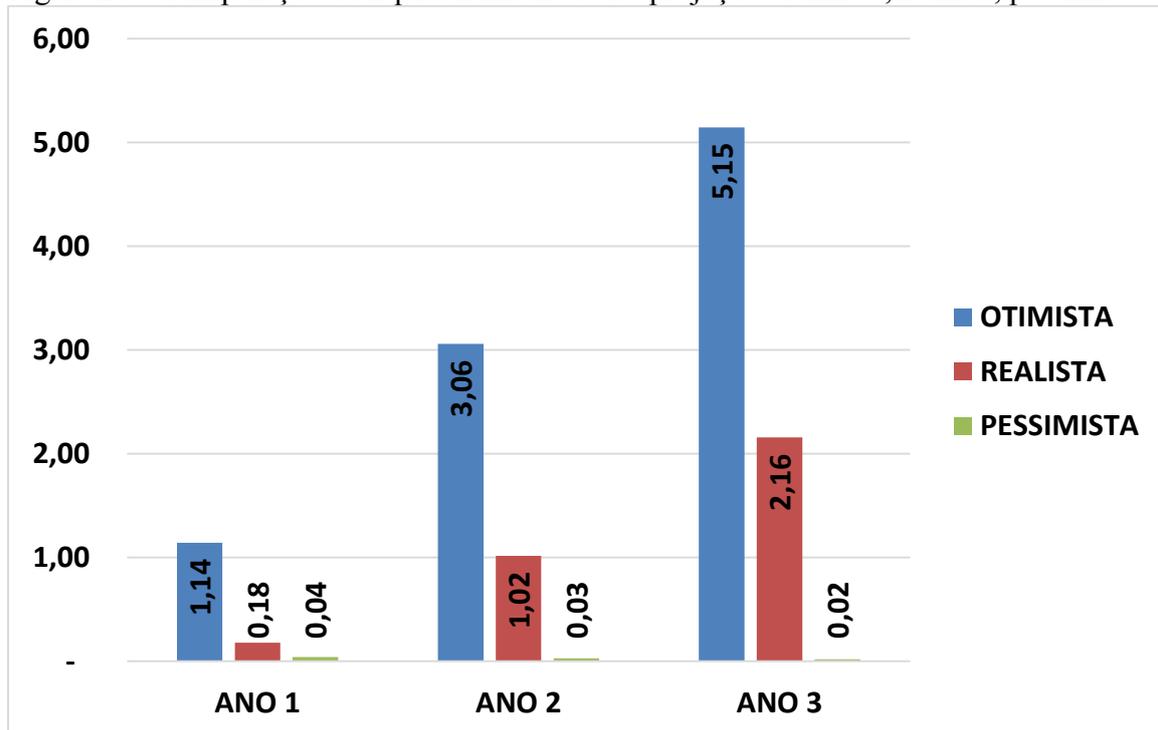


Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Nesse sentido, é possível perceber que a empresa nas projeções otimista e realista apresentam um crescimento no decorrer dos três anos, conseguindo desse modo pagar com seu ativo circulante mais do que a mesma deve a curto prazo. Já na projeção pessimista a cada ano há uma piora no índice, não conseguindo já no segundo ano pagar todos seus deveres de curto prazo com seu ativo circulante.

Já a liquidez imediata, que representa quanto a empresa tem em suas disponibilidades para pagamento de suas dívidas a curto prazo, mostra a mesma tendência da liquidez corrente: projeções otimista e realista tendem a ter um crescimento nos índices, no entanto na projeção pessimista, a cada ano há uma piora do indicador, devido a empresa não ter capital de giro suficiente para pagar seus deveres, necessitando de capital de terceiros para honrar suas dívidas, coisa que não acontece nas projeções otimista e realista.

Figura 20 - Comparação da liquidez imediata das projeções otimista, realista, pessimista

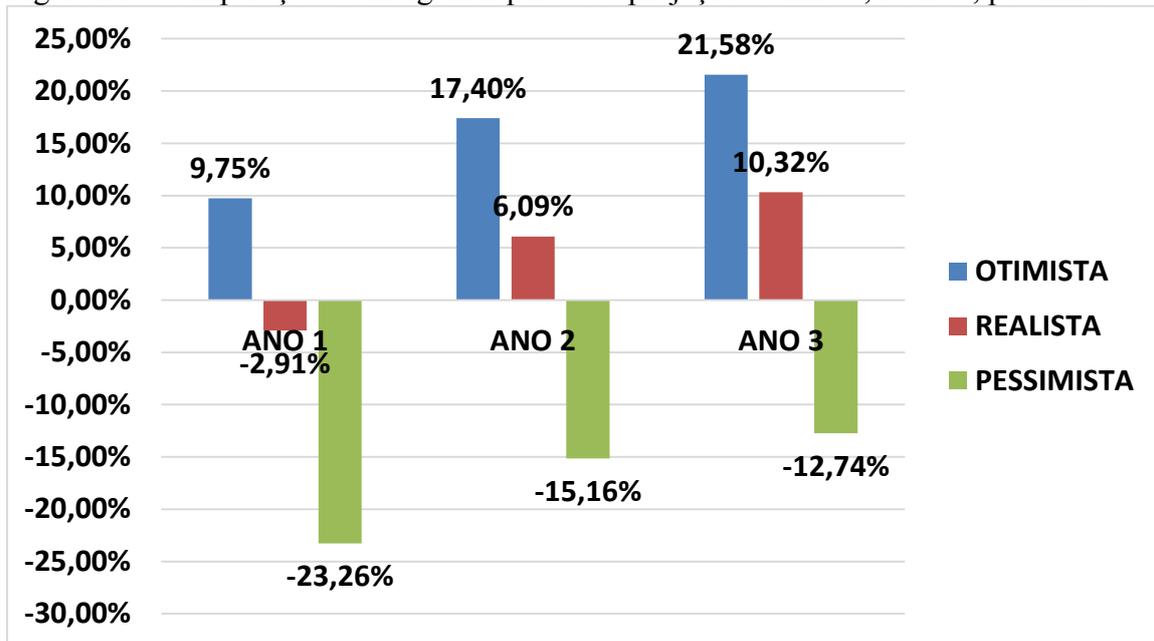


Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Para os índices de rentabilidade da empresa foram calculados a margem líquida, o retorno dos sócios (ROE) e rentabilidade do ativo.

A margem líquida (lucro líquido/receita líquida) é definida por Ross, Westerfield e Jordan (2010) como sendo o índice que representa o quanto cada real vendido gerou de lucro. Nesse sentido, a figura 21 apresenta o resultado da margem líquida para cada projeção. Desse modo percebe-se que na projeção otimista a empresa sempre opera com margem positiva e há um crescimento de 121% na margem do primeiro para o terceiro ano, já na projeção realista a empresa opera com margem negativa no primeiro ano, mas tem um crescimento no segundo e terceiro ano. Na projeção pessimista a empresa opera com margem negativa nos três anos, apesar da melhora no índice, ainda é considerável o quanto a empresa tem que melhorar para sua margem ficar positiva.

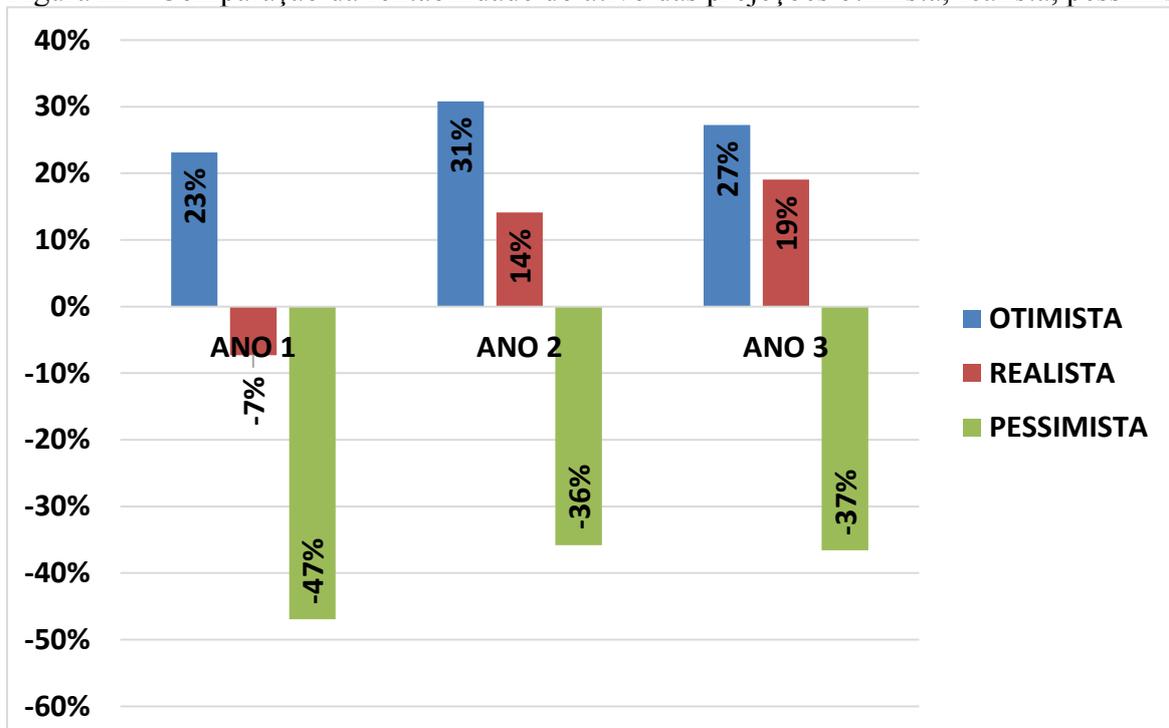
Figura 21 - Comparação da margem líquida das projeções otimista, realista, pessimista



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Ross, Westerfield e Jordan (2010), definem rentabilidade do ativo (lucro líquido/ativo) o quanto se obtém de lucro em relação ao ativo. Na figura 22 é comparado a rentabilidade do ativo nos três anos, levando em conta os três tipos de projeção.

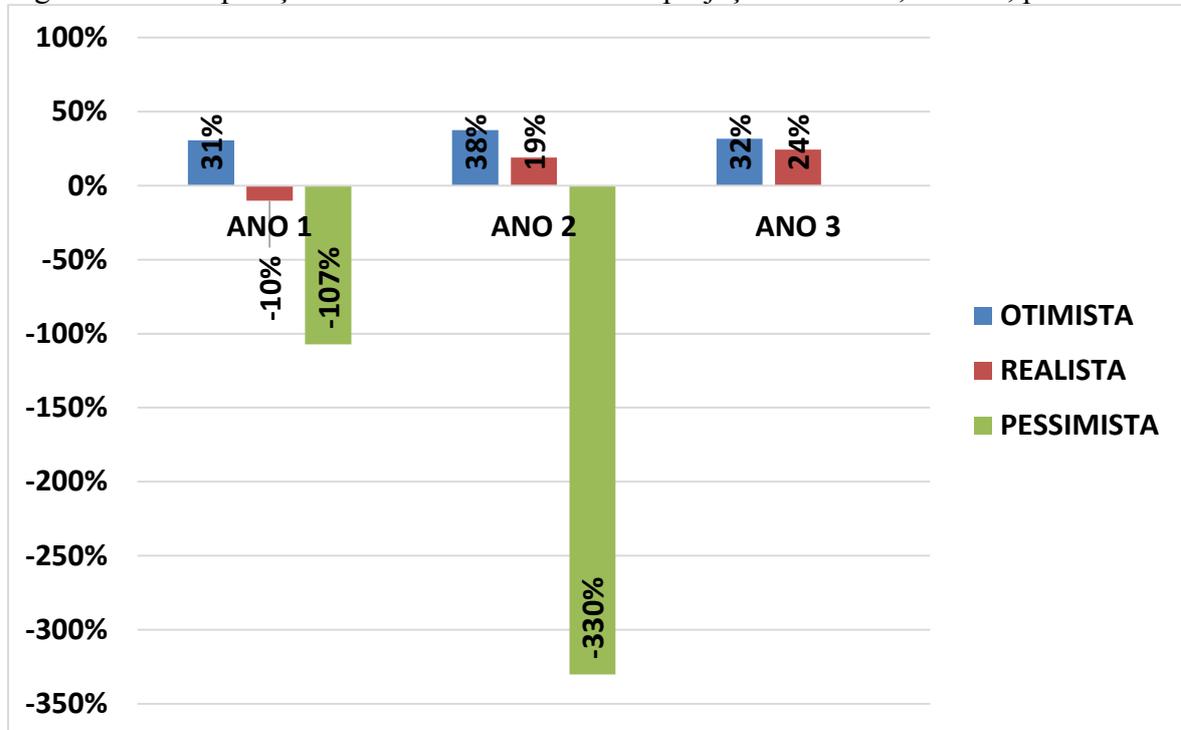
Figura 22 - Comparação da rentabilidade do ativo das projeções otimista, realista, pessimista



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O ROE (lucro líquido/patrimônio líquido) segundo Pires (2008) mede o retorno que os sócios obtêm com o investimento. Na figura 23 é apresentada a comparação do ROE nas três projeções.

Figura 23 - Comparação do retorno dos sócios das projeções otimista, realista, pessimista



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Percebe-se que nas projeções otimistas e realista a empresa apresenta ROE animador mesmo comparado com a taxa SELIC que em Junho de 2015 está cotada em 13,75% ao ano. Já em todos índices da projeção pessimista os mesmos mostram-se negativo, apresentando um retorno negativo, tanto é que no último ano nem foi possível calcular o ROE devido a empresa apresentar ativo a descoberto (PL negativo).

O prazo de retorno do investimento mensura o tempo necessário para os sócios recupere o valor investido na empresa. Para calcular tal prazo é necessário analisar o investimento total sobre o lucro líquido anual da empresa, de acordo com o resultado orçado, a projeção otimista apresenta um prazo de retorno de investimento será de 20 meses, já na projeção realista o prazo de retorno será de 52 meses, já na projeção pessimista não foi calculado prazo de retorno pois os índices mostraram-se negativos, na prática se persistir os sócios estarão cada vez mais perdendo dinheiro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo no Brasil tem se tornado cada vez mais uma fonte de inovação, desenvolvimento de renda, crescimento do índice de empregos e fonte importante de arrecadação para municípios, Estados e país.

No entanto, sem planejamento, um empreendimento tende a permanecer sem rumo. Por esse motivo esse trabalho buscou analisar a viabilidade de abertura de uma loja de roupas e calçados na cidade de Nonoai – RS. Através das análises feitas, além das projeções realizadas, o autor chegou à conclusão que o empreendimento é viável, se levado em consideração a projeção otimista e realista, tendo desse modo atingindo o objetivo geral, proposto na pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos, os mesmos também foram alcançados visto que foi elaborada a análise do ambiente em que a empresa está situada, onde foram analisados desde dados demográficos, financeiros, culturais, como também o cenário envolvendo os futuros clientes, concorrentes e fornecedores. Assim foi analisado tanto o macro como microambiente da futura organização. Também se buscou descrever a estrutura organizacional e legal do empreendimento.

Ainda foi definido o plano operacional que determinou como a empresa irá funcionar, desde de o momento em que o cliente chega à loja, até a saída do mesmo. Também foi determinado como se dará a estrutura física e que móveis e equipamentos serão instalados.

O outro ponto bastante importante foi a elaboração do plano de marketing, através de análise SWOT, resultando em estratégias para cada P de marketing. Também foram elaborados planos de ação para pôr em prática as estratégias definidas.

Por fim foi desenvolvido o plano financeiro, chegando-se a conclusão que considerando como custo de oportunidade a SELIC o retorno dos sócios, nas projeções otimista e realista o empreendimento mostra-se viável, no entanto arriscado visto que se o cenário pessimista se concretizar, os sócios estarão cada vez mais perdendo dinheiro.

Desse modo, o autor sugere que a empresa seja criada, no entanto devido ao risco, as estratégias e controles devem ser bem executadas para que seja possível atingir os índices, ao menos realistas.

Como sugestão para futuros trabalhos, o autor indica que este plano de negócio seja reavaliado no final do primeiro ano e atualizando, se necessário, as estratégias definidas. Ainda sugere que, seja formalizada uma metodologia de análise da satisfação dos clientes, visto que esta é uma das ações elencadas no decorrer do trabalho. Inclusive sugere-se um

novo plano de negócio quando a empresa decidir por buscar uma ampliação, analisando novamente se a mesma será viável.

REFERÊNCIAS

- ABINEE. **Incentivos para Pequenas e Médias Empresas**. 20???. Disponível em <<http://www.abinee.org.br/informac/arquivos/cartinc.pdf>>.
- BACEN. **Histórico das taxas de juros**. 2015. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em: 17 maio 2015.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**.
- CARVALHO, MARIA CECÍLIA M. **Construindo o Saber: Metodologia Científica, Fundamentos e Técnicas**. 19. ed. Campinas: Papirus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. São Paulo: Brasport, 2007.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: Empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson, 2009.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: A Administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FECOMÉRCIO. **Intenção de Consumo das Famílias**. 2015. Disponível em: <http://agencia.fecomercio-rs.org.br/uploads/pesquisas/2015_02_24_09_51_21_1_icffev2015.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2015.
- FEE. **Índice de Vendas do Comércio**. 2015. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/indice-de-vendas-do-comercio/apresentacao/>>. Acesso em: 18 mar. 2015.
- FERRARI, Raphael. Vantagens Simples. **Conexão**, São Paulo, v. 5, n. 33, p.10-10, Nov-Dez 2012. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/revista_conexao/conexao_33/conexao33.pdf>.

FILHO, Geraldo I. **Monografia sem Complicações: Métodos e Normas**. Campinas: Papirus, 2007.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada**. São Paulo: Bookman, 2010.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P; A SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. **Estimativas de população para 1º de julho de 2014**. 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2014/estimativa_tcu.shtm>. Acesso em: 16 abr. 2015.

IBGE. **Pesquisa Mensal do Comércio**. 2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201406caderno.pdf>. Acesso em: 08 set. 2014.

IBGE. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. 2011. Disponível em: < IBGE. **Pesquisa Mensal do Comércio**. 2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201406caderno.pdf>. Acesso em: 08 set. 2014.>. Acesso em: 09 set. 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de.; MARION, José Carlos. **Contabilidade para não contadores: para as áreas de administração, economia, direito e engenharia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J.c. de Almeida. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. 2. ed. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico da organização**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011a.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elseiver, 2011b.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: Um roteiro na selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PIRES, Sérgio Eustáquio. Análise dos Demonstrativos Contábeis. In: ROSSETI, José Paschoal (Org.). **Finanças Corporativas: Teoria e Prática empresarial no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 55-110.

RECEITA FEDERAL. **Perguntas e Respostas**. 20??a. Disponível em <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Perguntas/Perguntas.aspx>>. Acesso em 08 nov. 2014.

RECEITA FEDERAL. **Simples - Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)**. 20??b. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr108a200.htm>>. Acesso em 08 Mar. 2015.

ROCHA, Alexandre et al. Planejamento Estratégico. In: CLEMENTE, Armando (Org.). **Planejamento do Negócio: Como transformar ideias em realizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. p. 25-47.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, randolph W.; JORDAN, bradford D.. **Fundamentos de Administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2010.
SANTOS, Adalcio Machado dos; COSTA, Alexandre. **Empreendedorismo: Teoria e Prática**. Caçador: Uniarp, 2011.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SEBRAE. **Causa mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 03 set. 2014.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. 2004. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/\\$File/NT000A44AE.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/$File/NT000A44AE.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2014.

SEBRAE. **MPE INDICADORES: Pequenos Negócios no Brasil**. 2013b. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF8080813B8A70FA013C672CE3203A6B>>. Acesso em: 06 nov. 2014.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil: Coleção estudos e pesquisas**. 2013a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 03 set. 2014.

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

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: Uma nova abordagem. **Rae**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482008000100008.pdf> Acesso em 01 Set. 2014.

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

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Curso de Graduação em Administração a Distância: Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICE A – Questionário

Prezado (a) Senhor(a)

Este questionário destina-se a obtenção de dados para realização do Trabalho do Conclusão do Curso de Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS Chapecó, tendo como tema a elaboração de um Plano de Negócio para a identificação da viabilidade na implementação de uma loja de roupas e calçados na cidade de Nonoai – RS. Desde já, agradeço sua colaboração.

1) Qual é seu sexo?

- Masculino
- Feminino

2) Qual sua idade? _____

3) Qual seu nível de escolaridade?

- Fundamental Incompleto
- Fundamental Completo
- Médio Incompleto
- Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-Graduação (especialização, mestrado, doutorado)

4) Qual sua renda individual mensal aproximada?

- Até 2 salários mínimos (R\$ 1.576,00)
- Entre 2 e 4 salários mínimos (R\$ 1.576,00 até R\$ 3.152,00)
- Entre 4 e 6 salários mínimos (R\$ 3.152,00 e R\$ 4.728,00)
- Entre 6 e 8 salários mínimos (R\$ 4.728,00 e R\$ 6.304,00)
- Entre 8 e 10 salários mínimos (R\$ R\$ 6.304,00 e R\$ 7.880,00)
- Acima de 10 salários mínimos (R\$ 7.880,00)

5) Com qual frequência você costuma comprar roupas.

- Nunca
- 1 vez por ano
- 1 vez por semestre

- 1 vez a cada dois meses
- 1 vez por mês
- 1 vez por semana

6) Com qual frequência você costuma comprar calçados.

- Nunca
- 1 vez por ano
- 1 vez por semestre
- 1 vez a cada dois meses
- 1 vez por mês
- 1 vez por semana

7) Quanto em média você gasta em cada compra de roupas?

- Até R\$ 50,00
- De R\$ 50,00 a R\$ 100,00
- De R\$ 100,00 a R\$ 150,00
- de R\$ 150,00 a 250,00
- de R\$ 250,00 a R\$ 350,00
- De R\$ 350,00 a R\$ 450,00
- De R\$ 450,00 a R\$ 600,00
- Acima de R\$ 600,00

8) Quanto em média você gasta em cada compra de calçados?

- Até R\$ 50,00
- De 50,00 a 100,00
- De R\$ 100,00 a R\$ 150,00
- de R\$ 150,00 a 250,00
- de R\$ 250,00 a R\$ 350,00
- De R\$ 350,00 a R\$ 450,00
- De R\$ 450,00 a R\$ 600,00
- Acima de R\$ 600,00

9) Em datas especiais (dia das mães, dia dos pais, páscoa, ano novo, aniversários, etc.) você costuma dar de presente roupas?

- Sim
- Não

10) Se respondeu sim a pergunta anterior, responda esta pergunta, caso contrário pule para a próxima questão. Quanto em média você gasta em presentes (roupas) nessas datas especiais?

- Até R\$ 50,00
- De 50,00 a 100,00
- De R\$ 100,00 a R\$ 150,00
- de R\$ 150,00 a 250,00
- de R\$ 250,00 a R\$ 350,00
- De R\$ 350,00 a R\$ 450,00
- De R\$ 450,00 a R\$ 600,00
- Acima de R\$ 600,00

11) Em datas especiais (dia das mães, dia dos pais, páscoa, ano novo, aniversários, etc.) você costuma dar de presente calçados?

Sim Não

12) Se respondeu sim a pergunta anterior, responda esta pergunta, caso contrário pule para a próxima questão. Quanto em média você gasta em presentes (calçados) nessas datas especiais?

Até R\$ 50,00 De 50,00 a 100,00 De R\$ 100,00 a R\$ 150,00 de R\$ 150,00 a 250,00 de R\$ 250,00 a R\$ 350,00 De R\$ 350,00 a R\$ 450,00 De R\$ 450,00 a R\$ 600,00 Acima de R\$ 600,00

13) Assinale com um X de acordo com a frequência utilizada por você por determinado meio de pagamento em comprar de roupas e calçados.

Meio de Pagamento:	Frequência				
	Muito Frequente	Frequente	Razoavelmente frequente	Pouco frequente	Pouquíssimo frequente
Dinheiro					
Cartão de Débito					
Cartão de Crédito					
Cheque					
Crediário da Loja					
Boleto Bancário					

14) Assinale com um X uma das opções que melhor se aplica a cada um dos elementos no quadro abaixo, referente aos fatores que influenciam suas escolhas para compra de roupas e calçados.

Elemento	Opções				
	Muito importante	Importante	Irrelevante	Pouco importante	Irrelevante
Atendimento					
Qualidade dos produtos					
Preço					
Condições de Pagamento					
Promoções					
Localização da Loja					
Ambiente da Loja					
Propaganda					
Marca dos Produtos					

15) Cite até três lojas que você costuma comprar roupas e calçados, na cidade de Nonoai. Aponte seus pontos fortes e pontos fracos.

1) _____ -Ponto forte: _____ /Ponto

fraco: _____

2) _____ -Ponto forte: _____ /Ponto

fraco: _____

3) _____ -Ponto forte: _____ /Ponto

fraco: _____