

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Elementos do Plano de Negócios para uma Loja do Setor
Calçadista**

Welton Camillo de Souza

TG-EP-72-07

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Elementos do Plano de Negócios para uma Loja do Setor
Calçadista**

Welton Camillo de Souza

TG-EP-72-07

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção, do Centro de
Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.
Orientador(a): *Prof^ª. Dr. Tania Fátima Calvi Tait*

**Maringá - Paraná
2007**

Welton Camillo de Souza

**Elementos do Plano de Negócios para uma Loja do Setor
Calçadista**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador(a): Prof^a. Dr. Tania Fátima Calvi Tait
Departamento de Informática, CTC

Prof^a. Maria de Lourdes Santiago Luz
Departamento de Informática, CTC

RESUMO

Este trabalho procurou demonstrar as características de um empreendedor e quais mecanismos devem ser adotados para que sua idéia transforme-se em realidade. A ferramenta usada para verificar a viabilidade desta idéia foi o plano de negócios (PN). Para aplicar o PN, utilizou-se uma possível oportunidade de investimento, a criação da Espaço Calçados, uma loja de calçados, que tem como pretensão abrir suas portas na cidade de Juara, situada na região norte do estado do Mato Grosso. Desta forma, foi realizado um estudo sobre o setor calçadista através da metodologia do plano de negócio, indicando elementos para sua realização.

Palavras-chave: Setor calçadista, Empreendedorismo, Plano de negócios.

SUMÁRIO

RESUMO	iv
SUMÁRIO	v
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos do trabalho.....	01
1.1.1 Objetivo geral.....	01
1.1.2 Objetivo específico.....	01
1.2 Metodologia de desenvolvimento do trabalho.....	01
1.3 Visão da região do empreendimento.....	02
2 REVISÃO DA LITERATURA	03
2.1 Empreendedorismo.....	04
2.1.1 Análise histórica.....	04
2.1.2 Revolução pelo empreendedorismo.....	05
2.1.3 Empreendedorismo no Brasil.....	06
2.1.4 Perfil do Empreendedor.....	09
2.1.5 Identificação de oportunidade.....	11
2.1.6 O sucesso na criação de um novo negócio.....	13
2.2 Plano de negócio.....	14
2.2.1 A importância do plano de negócio.....	14
2.2.2 Benefícios de um plano de negócios.....	16
2.2.3 Estrutura do plano de negócios.....	17
2.3 Ramo de calçados	18
2.3.1 Descrição da empresa.....	18
2.3.2 Informações sobre o mercado calçadista regional.....	18
3 REVISÃO DA LITERATURA	20
3.1 Descrição da empresa	20
3.2 Produtos e serviços.....	20
3.3 Análise de mercado.....	21
3.3.1 Clientes.....	21
3.3.2 Fornecedores.....	22
3.3.3 Concorrentes.....	23
3.3.3 Pesquisa de mercado.....	26
3.4 Plano de Marketing.....	28
3.5 Levantamento de custos, despesas e previsão de vendas.....	29
3.5.1 Investimento fixo.....	29
3.5.2 Custos fixos operacionais.....	29
3.5.3 Despesas com mão-de-obra.....	30
3.5.4 Capital de giro.....	30
3.5.5 Previsão de vendas.....	31
3.6 Plano financeiro.....	31
3.6.1 Demonstração de resultados.....	32
3.6.2 Fluxo de caixa.....	33
3.6.3 Indicadores econômicos e financeiros.....	33
3.7 Considerações dos elementos do plano de negócios.....	35
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38
BIBLIOGRAFIA	39

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: METODOLOGIA DO TRABALHO.....	2
FIGURA 2: EVOLUÇÃO DA TAXA DE EMPREENDEDORES INICIAIS (TEA) NO BRASIL.....	8
FIGURA 3: EMPREENDEDORES INICIAIS, POR PAÍSES.....	8
FIGURA 4: EMPREENDEDORES INICIAIS SEGUNDO MOTIVAÇÃO POR PAÍSES.....	9
FIGURA 5: ETAPAS PARA CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO.....	14
FIGURA 6: TAXAS ANUAIS, REGIONALIZADA DO VOLUME DE VENDAS DO VAREJO.....	19
FIGURA 7: QUESTIONÁRIO PESQUISA DE MERCADO.....	12

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: TAXA DE MORTALIDADE POR REGIÃO E BRASIL.....	15
TABELA 2: RENDIMENTO NOMINAL MENSAL DA CIDADE DE JUARA-MT.....	22
TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO DE JUARA-MT.....	22
TABELA 4: PERFIL DOS CONCORRENTES.....	25
TABELA 5: LEVANTAMENTO DE PREÇOS	26
TABELA 6: INVESTIMENTOS FIXOS	30
TABELA 7: CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS.....	30
TABELA 8: DESPESAS COM MÃO-DE-OBRA	31
TABELA 9: PREVISÃO DE VENDAS.....	32
TABELA 10: DEMONSTRATIVO SIMPLIFICADO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	33
TABELA 11: FLUXO DE CAIXA.....	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ALGUMAS INVEÇÕES E CONQUISTAS DO SÉCULO XX	5
QUADRO 2: CARACTERÍSTICAS DE EMPREDEDORES DE SUCESSO	10
QUADRO 3: CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADE.....	12

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas
GENESIS	Geração de Novas Empresas de Software, Informação e serviços
CNI	Confederação Nacional das indústrias
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
TEI	Taxa de Empreendedores Iniciais
PN	Plano de Negócio
ESEFIC	Escola Superior de Educação Física Cruzeiro
UEM	Universidade Estadual de Maringá
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
TMA	Taxa Mínima de Atividade
VPL	Valor Presente Líquido
TIR	Taxa Interna de Retorno

1 INTRODUÇÃO

No século XX ocorreram diversas transformações em um curtíssimo espaço de tempo. Estas mudanças ocorreram devido às características pessoais ou de um grupo de pessoas que possuem iniciativa e busca algo diferenciado, inédito, inovador. Esse seleto grupo de pessoas é denominado empreendedores, estes por sua vez, vem mudando o mundo nos últimos tempos, com sua visão revolucionária. Pode-se citar, como exemplo, a teoria da relatividade criada por Einstein em 1915.

No decorrer desta jornada de cinco anos de graduação percebi que possuo características empreendedoras, tais como otimismo e persistência. Acredito que este perfil está relacionado à formação pessoal, pois meu pai foi um grande empreendedor e meu irmão e eu herdamos este dom.

1.1 Objetivos do trabalho

1.1.1 Objetivo Geral

Indicar os elementos para um plano de negócios para uma loja de calçados na cidade de Juara no estado do Mato Grosso.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conhecer sobre o setor calçadista
- Levantar informações sobre a região para estabelecimento da loja
- Aplicar a visão de empreendedorismo
- Entender o funcionamento e aplicação de um plano de negócios.

1.2 Metodologia de Desenvolvimento do Trabalho

Para muitos, a idéia de abrir uma empresa em um lugar distante, e com tantas dificuldades, poderia ser um grande obstáculo. Mas para empreendedores com otimismo e persistência, este lugar, passa a ser uma grande oportunidade de negócio. Neste trabalho de conclusão de curso será estudado a viabilidade da Espaço Calçados e Acessórios, uma loja de calçados e sua instalação na cidade de Juara-MT.

Para tanto foi adotada a metodologia de desenvolvimento do trabalho, descrito a seguir e esquematizada na figura 1.

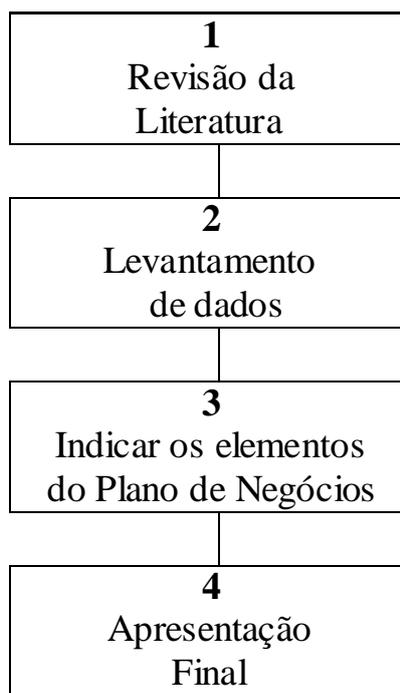


Figura 1: Metodologia do trabalho

Na primeira etapa, foi feita uma revisão da literatura, com o intuito de conhecer a importância sócio-econômica do empreendedorismo. Além de compreender os benefícios que o investidor terá ao utilizar as ferramentas de empreendedorismo em seu projeto.

Ao realizar o levantamento de dados, buscou-se conhecer os aspectos econômicos e sociais da região que se pretende abrir a loja de calçados. Estas informações serão de grande importância para que o empresário elabore seu plano de negócios.

Na terceira etapa, foi indicado detalhadamente aos futuros empresários, as etapas que um plano de negócio eficiente deve possuir. E por fim, a apresentação do trabalho.

1.3 Visão da Região do Empreendimento

Nas últimas décadas, pode-se verificar que o Centro-Oeste brasileiro recebeu um elevado número de pessoas, das regiões Sul e Sudeste. Esta migração é de interesse econômico, visto que, vários agricultores venderam suas terras no seu local de origem, e transferiram-se para o centro-oeste, onde poderiam adquirir uma propriedade maior.

Esta ocupação territorial que ocorre no centro-oeste, abriu portas para novos negócios na região, devido ao novo contexto gerado pelo aumento populacional. Um exemplo desta situação é a cidade de Lucas do Rio Verde – MT, a qual com menos de 20 anos, possui cerca de 35 mil habitantes. Nesta situação de crescimento rápido, fica evidente a necessidade de professores, médicos, farmácias, lojas, para atender a demanda local, ou seja, novas oportunidades de negócios, o que se torna um prato cheio para novos empreendedores.

Em algumas cidades do norte do Mato Grosso, mais especificamente em Juara-MT, encontra-se uma conjuntura similar ao exemplo do parágrafo anterior. Porém, com um agravante, o acesso ao município é exclusivamente por estrada de terra, com percurso de no mínimo 100 km nesta circunstância.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentado ao leitor uma revisão bibliográfica de trabalhos, livros, artigos com os temas empreendedorismo, plano de negócio.

2.1 Empreendedorismo

2.1.1 Análise Histórica

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) surgiu da língua francesa e tem como significado aquele que começa algo novo e assume risco. Pode-se creditar o primeiro uso da palavra empreendedorismo a Marco Pólo, ao tentar criar uma nova rota de comércio com o oriente.

Já na Idade Média, era designado empreendedor aquele que gerenciava grandes projetos. Entretanto este personagem não assumia muitos riscos, pois os recursos para o investimento no projeto, normalmente eram oriundos do governo.

No século XVII, o empreendedor da época começou a assumir alguns riscos. Ele assinava um contrato junto ao governo local, para fornecer algum produto ou serviço. Os preços deste acordo normalmente eram fixados podendo, assim, o empreendedor ter lucro ou prejuízo.

O surgimento da diferenciação do papel do capitalista e do empreendedor ocorreu no século XVII. É bem provável que tenha influencia do início da industrialização, que acontecia neste período. Os capitalistas da época financiavam experimentos e pesquisas em diversas áreas como física e química.

Entre os séculos XIX e XX, empreendedores eram classificados como aqueles que organizam empresas, planejam, pagam empregados, ou seja, eram confundidos com os gerentes ou administradores, fato que em alguns casos ainda ocorre hoje. Porém uma breve diferenciação pode ser explicada da seguinte forma;

Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que os diferenciam do administrador tradicional (Dornelas, 2001).

2.1.2 Revolução pelo empreendedorismo

O mundo transformou-se rapidamente nos últimos tempos, principalmente no século XX, estas mudanças revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Esta revolução é no sentido de inovar, criar algo que ninguém teve a ousadia de pensar ou simplesmente olhar o mesmo por outro ângulo, de maneira a torná-lo diferente do modelo existente. Para que ocorram estas invasões com sucesso, é necessária a presença de pessoas ou grupos de pessoas visionários, que questionam, buscam algo novo, que fazem acontecer, que empreendam. O Quadro 1 a seguir mostra algumas inovações e conquistas do século XX.

1903: Avião motorizado
1915: Teoria geral da relatividade de Einstein
1923: Aparelho televisor
1928: Penicilina
1937: Nylon
1943: Computador
1945: Bomba atômica
1947: Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
1957: Sputnik, o primeiro satélite.
1958: Laser
1961: O homem vai ao espaço
1967: Transplante de coração
1969: O homem chega à Lua; início da Internet, Boeing 747.
1970: Microprocessador
1993: Clonagem de embriões humanos
1997: Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly
2000: Sequenciamento do genoma humano

Quadro 1: Algumas invenções e conquistas do século XX

Fonte: adaptado de Dornelas, 2001.

O papel do empreendedor é importante para a sociedade, pelo fato dele proporcionar crescimento e riqueza ao país, através da geração de novas oportunidades de emprego. O empreendedor é sem dúvida nenhuma o motor para a revolução do crescimento econômico das nações, sejam elas emergentes ou não. Pode-se observar esta afirmação em Timmons, (1990) “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”.

Pode-se constatar a importância do empreendedor para o momento atual:

O momento atual pode ser chamado de era do empreendedorismo, pois são empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade Domélas, (2001).

Por fim verificamos a necessidade do empreendedor na formação de riqueza do país em;

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por este motivo, acreditamos que o melhor recurso que dispomos para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços Degen, (1989).

2.1.3 Empreendedorismo no Brasil

No Brasil o movimento do empreendedorismo, tornou-se mais atuante na década de 1990, com a criação de entidades como o Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) e o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas). Antes disto, muito pouco se falava sobre empreendedorismo e criação de pequenas empresas. Ainda mais porque a conjuntura política e econômica do país não contribuía em nada as pequenas organizações e o empreendedor não tinha onde buscar auxílio e informações para a jornada empreendedora que iria enfrentar.

A criação do Sebrae foi de altíssima importância para os pequenos empresários do país, que buscam nesta entidade todo o suporte para abrir um novo negócio, além de consultorias que contribuem para resolver problemas pertinentes ao seu empreendimento.

Sobre a entidade Softex pode-se dizer que sua história confunde-se com o empreendedorismo do Brasil na década de 1990. Pois foi através de seus programas junto às incubadoras de empresas e as universidades/cursos de informática que contribuíram para difundir o tema na sociedade brasileira. Antes disto expressões do tipo (*business plan*), ou seja, plano de negócios, eram praticamente desconhecidas e até ironizadas pelos pequenos empresários.

Após 17 anos, o quadro brasileiro é totalmente diferente, o Brasil entra no novo milênio com grande possibilidade de criar um dos maiores programas de ensino sobre empreendedorismo do mundo. Isto por causa das ações tomadas nos últimos anos, que

apontam para esta direção. Apresentamos alguns exemplos citados por Dornelas, (2001) são apresentados a seguir:

1. Os programas Softex e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e serviços), que apóiam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de software (*start-ups*);
2. Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do Sebrae. E ainda o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores em todo o país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de oito bilhões de reais;
3. Os diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para ensino do empreendedorismo. É o caso de Santa Catarina, com o programa Engenheiro Empreendedor, que capacita alunos de graduação em engenharia de todo o país. Destaca-se também o programa REUNE, DA CNI (Confederação Nacional das indústrias), de difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país, presente em mais de duzentas instituições brasileiras.

Será mostrada a seguir na figura 2, a evolução da atividade empreendedora no Brasil. Este estudo é realizado há 7 anos no país, pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*). Esta instituição mundial foi criada com o propósito de investigar o relacionamento entre o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico.

Conforme dados fornecidos no último GEM, a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) no Brasil em 2006 manteve-se similar aos anos anteriormente pesquisados, com isto conclui-se que a dinâmica brasileira de criação de negócios possui características estruturais, por causa dos aspectos da macro economia, da política e da cultura. Abaixo temos a figura 2 do GEM que mostra os valores do TEA.

Nos dados fornecidos pelo GEM vemos que o Brasil desceu três colocações no ranking do TEA (ver figura 3), comparando-se com a colocação da pesquisa de 2005, devido à entrada de novos países na pesquisa atual, países também emergentes como o Brasil, porém com economia menos complexa que a brasileira.

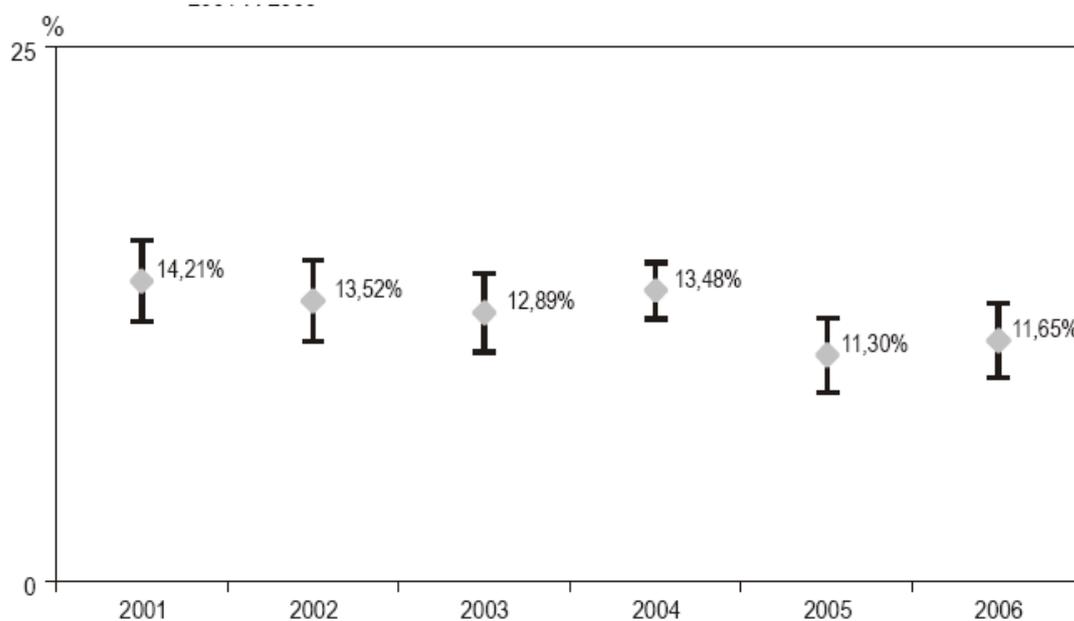


Figura 2: Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) no Brasil
Fonte: GEM (2006)

A heterogeneidade no TEA é dada por diversos fatores, tais como: perfil demográfico da população, valores culturais, características institucionais e do padrão de proteção social presentes nos países pesquisados, além do nível de desenvolvimento econômico registrado. Pode-se confirmar a disparidade dos valores entre os países desenvolvidos e os em ascensão no gráfico a seguir (ver figura 3).

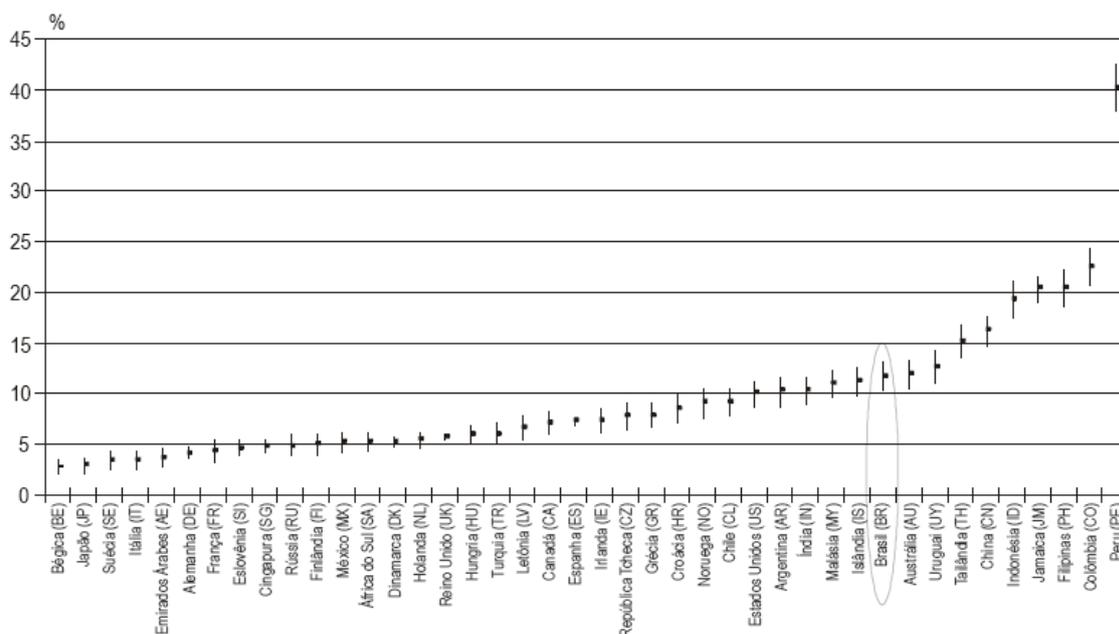


Figura 3: - Empreendedores iniciais (TEA), por país.
Fonte: GEM (2006)

Agora que se sabe que o Brasil possui uma alta taxa de empreendedores, levanta-se a seguinte dúvida: Qual o motivo de empreendermos tanto? Esta resposta fica clara ao se analisar o gráfico de motivos pelos quais os países empreendem (ver Figura 4), Nele fica claro que os principais motivos que leva o brasileiro a empreender são: a oportunidade e a necessidade de abrir um novo negócio.

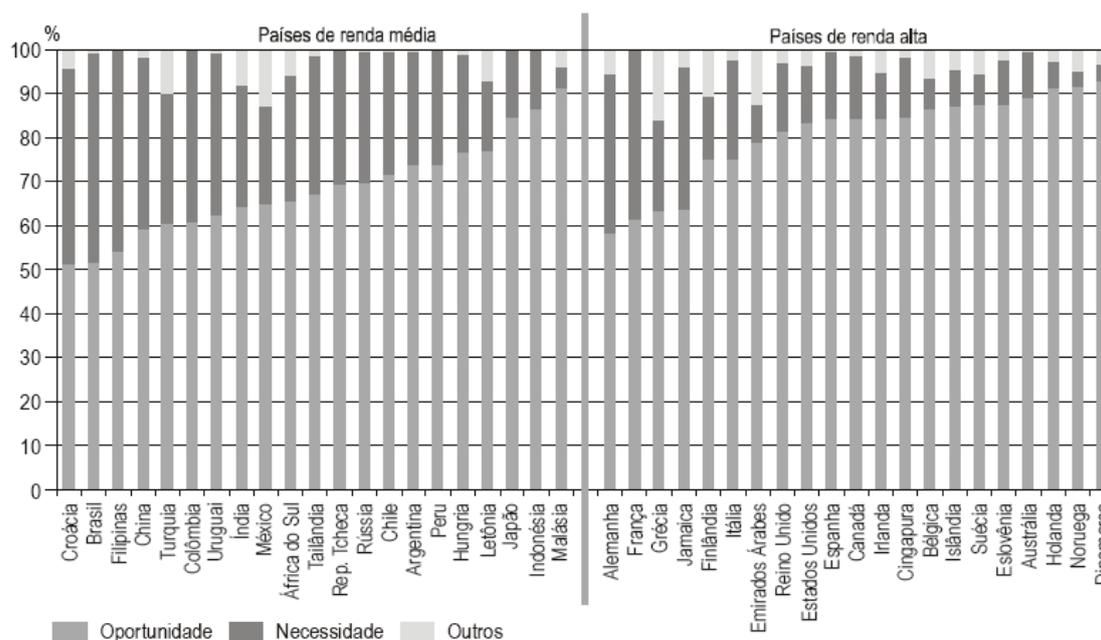


Figura 4: Empreendedores iniciais segundo motivação por países
Fonte: GEM (2006)

2.1.4 Perfil do Empreendedor

Na literatura são encontradas diversas formas de definir o que é ser empreendedor. Para Schumpeter, (1949) “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Uma proposta mais simples e abrangente é a definição dada por Fillion , (1991) “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões,” por sua vez Dornelas, (2001) define o empreendedor como sendo “aquele que faz acontecer, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Em comum a todas as definições sobre o assunto, encontram-se os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar/innovar e paixão pelo o que faz;
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;

- Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Na Quadro 2 a seguir encontram-se as principais características existentes no perfil de um empreendedor de sucesso.

São visionários	Têm a visão de como será o futuro para o negócio e sua vida, e o mais importante, eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator chave para o seu sucesso. E mais, além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem à diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso.
	Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, através de dados e informação.
	O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso, criativo, e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelando adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer". Cultivam um inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao negócio. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o seu trabalho, sendo esse amor o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.
São independentes e constrói seu próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos...
São líderes e formadores de equipes	Têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus pares, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
São bem relacionados (<i>networking</i>)	Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos, e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.

Planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores e superiores, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
	Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Quadro 2 – características dos empreendedores de sucesso

Fonte: adaptado de Dornelas, (2001).

2.1.5 Identificação de oportunidade

Uma parcela de novos empreendedores se confunde na diferença, existente entre idéias de negócio e oportunidades de negócio. Além de acreditarem que novas idéias, obrigatoriamente, tenham que ser inéditas. Este fato em;

Talvez um dos maiores mitos a respeito de novas idéias de negócios é que elas devam ser únicas. O fato de uma idéia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua idéia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça a empresa crescer. As oportunidades que geralmente são únicas. (Dornelas, p. 49, 2001).

Sabe-se que oportunidades de negócio são raras. Um empreendedor pode ficar por um longo período sem aproveitar uma idéia, criar um novo produto ou fazer uma nova parceria. Mas então qual o melhor caminho para identificar oportunidades? Segundo Degen, (1989) as oportunidades são normalmente encontradas em oito situações:

- a) Identificação de necessidade;
- b) Observação de deficiências;
- c) Observação de tendências;
- d) Derivação da ocupação atual;
- e) Procura de outras aplicações;

- f) Exploração de *hobbies*;
- g) Lançamento de moda;
- h) Imitação do sucesso alheio.

Depois de identificado à oportunidade o empreendedor deverá avaliá-la primeiro, antes de realizar análises financeiras e estratégicas detalhadas sobre o assunto. Pois ele pode estar perdendo tempo e dinheiro ao fazer um estudo aprofundado sobre um empreendimento economicamente inviável.

Em todos os casos deve-se analisar a oportunidade em pelo menos 5 aspectos:

1. Qual o mercado ele atende?
2. Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
3. Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
4. Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
5. Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Na avaliação de oportunidades não existe uma fórmula que determina se o futuro empreendimento é bom ou ruim. O Quadro 3 sintetiza como se pode instruir o futuro empresário na decisão de prosseguir ou não sua oportunidade.

CRITÉRIO	ALTO POTENCIAL	BAIXO POTENCIAL
Mercado		
Necessidade do cliente	Identificadas, receptivas, atingíveis.	Sem foco, leal a outros produtos.
Valor gerado aos usuários	Alto	Baixo
Ciclo de vida do produto ou serviço	Período que permite recuperar investimento e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar investimentos obter lucro
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro, ou ainda mercado em declínio.
Tamanho do mercado	Vendas acima de R\$ 50 milhões anuais	Desconhecido ou com vendas menores que R\$ 10 milhões anuais
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no	Ser líder; 20% ou mais.	Menor que 5%

mercado		
Análise Econômica		
Lucro depois dos impostos	10% a 15% ou mais com perspectiva duradoura	Menor que 5%, frágil.
Tempo para: Ponto de equilíbrio Fluxo de caixa positivo	Menos de 2 anos Menos de 2 anos	Mais de 3 anos Mais de 3 anos
Necessidade de capital inicial	Baixa a moderada	Altos investimentos
Vantagens competitivas		
Custos fixos e variáveis Produção Marketing Distribuição	Menores Menores Menores	Maiores Maiores Maiores
Grau de controle Preço Custos Cadeia de fornecedores Cadeia de distribuição	Moderado a forte Moderado a forte Moderado a forte Moderado a forte	Fraco Fraco Fraco Fraco
Barreiras de entrada: Alguma regulamentação A favor Vantagem tecnológica Vantagem contratual e legal Redes de contato estabelecidas	Possui ou pode conseguir Possui ou pode conseguir Possui ou pode conseguir Bem desenvolvidas	Nenhuma Nenhuma Nenhuma Limitadas; inacessíveis
Equipe Gerencial		
Pessoas da equipe Formação de pessoas Envolvimento com o negócio	Experientes, competência comprovada. Multidisciplinar; habilidades complementares. Paixão pelo que fazem	Inexperientes, nunca dirijam negócio parecido. Todos com a mesma formação e característica Apenas interesse financeiro (remuneração; benefícios).

Quadro 3: Critérios para avaliação de oportunidade

Fonte: adaptado de Dornelas, 2001.

2.1.6 O sucesso na criação de um novo negócio

Para obter sucesso ao criar um novo negócio, o empreendedor depende essencialmente de três etapas Degen, p.17, (1989):

- a) Identificar a oportunidade de negócio e coletar informações sobre ele.

- b) Desenvolver o conceito de negócio, com base nas informações coletadas na primeira, identificar riscos, procurar experiências similares para avaliar esses riscos, adotar medidas para reduzi-los, avaliar o potencial de lucro e crescimento e definir a estratégia competitiva a ser adotada.
- c) Implementar o empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócio, definição das necessidades de recurso e suas fontes, até sua completa operacionalização.

Na figura 5, a seguir, ilustra as três etapas mencionadas:

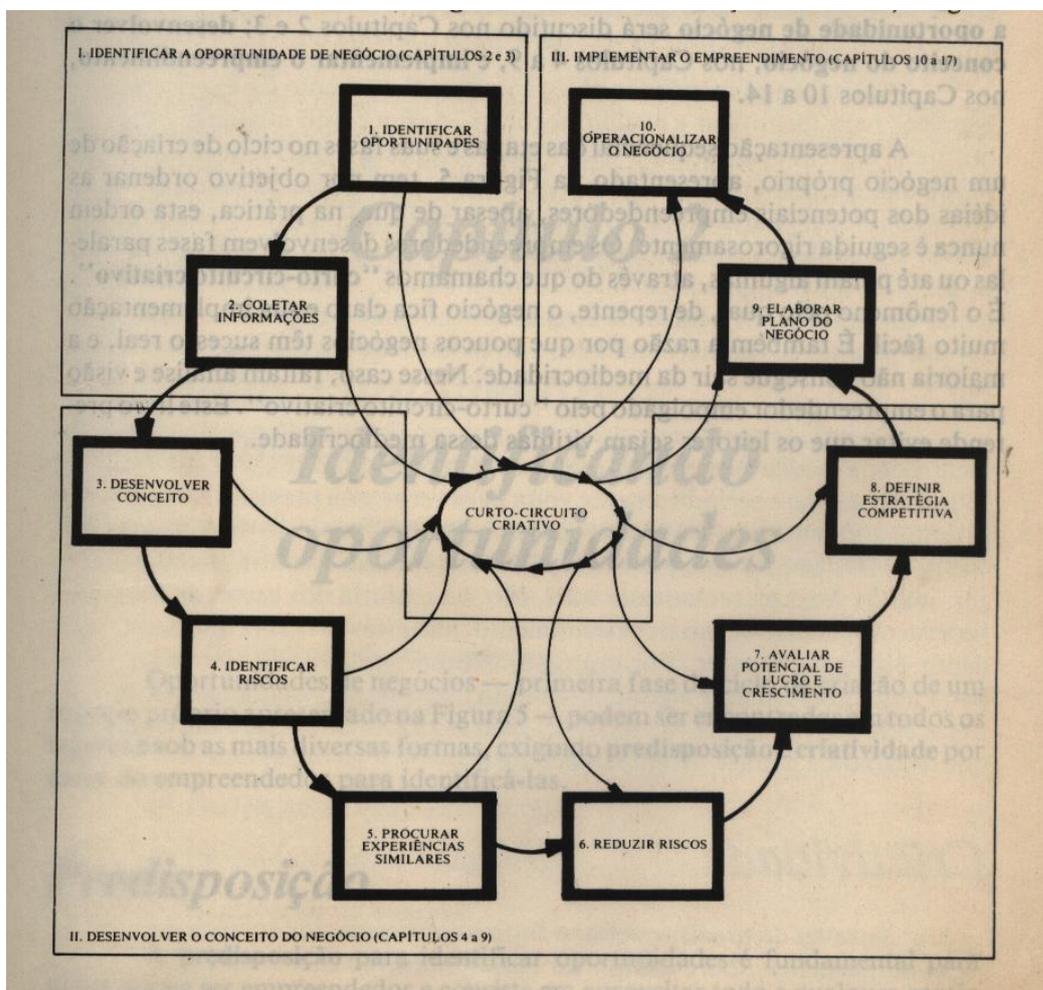


Figura 5: Etapas da criação de um Negócio Próprio
 Fonte: adaptado de Degen, 1989.

2.2 Plano de Negócio

2.2.1 A importância do plano de negócio

Ao adentrar no estudo sobre empreendedorismo, é comum depara-se com o termo plano de negócios (*business plan*, em inglês). O PN (Plano de Negócios) é uma ferramenta de suma importância para o empreendedor. Através do PN o empreendedor pode projetar ações e traçar estratégias para sua empresa. Esteja ela iniciando no mercado ou almejando crescimento. Conforme exposto por Dornelas,(2001) “O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”.

Neste estudo, o PN será utilizado como ferramenta de planejamento, para verificar a viabilidade de uma futura empresa e projetá-la para seus primeiros anos de vida. Esta análise é de enorme importância, devido à alta taxa de mortalidade existente nos novos empreendimentos. Podemos confirmar este fato em:

O SEBRAE promoveu a realização de pesquisa nacional, no primeiro trimestre de 2004, para a avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras e os fatores causais da mortalidade, consolidadas para o Brasil e as cinco regiões, referentes às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, com base em dados cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais. Foram levantados dados e informações de empresas extintas e em atividade, cujos resultados são importantes para subsidiar o Sistema SEBRAE e os formuladores de políticas públicas no planejamento de ações e programas de apoio às MPE, especialmente levando e em conta que são constituídas no Brasil, anualmente, em torno de 470mil novas empresas.

As taxas de mortalidade verificadas para o Brasil e as regiões são apresentadas na Tabela 1. As taxas consolidadas para o Brasil são as seguintes:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

Tabela 1: Taxa de mortalidade por região e Brasil (2000 – 2002)

Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte:(Sebrae, p.11,2004)

Ainda no artigo do Sebrae temos que 42% das empresas que fecharam suas portas foram falta de capital de giro e isto esta ligado diretamente à falta de planejamento. Desta forma para não cometermos os mesmos erros, torna-se necessário à execução do Plano de Negócios. Podemos constatar esta necessidade no artigo do Dornelas (2006);

Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa.

2.2.2 Benefícios do Plano de Negócios

Com a elaboração do plano de negócios, o futuro empresário tem uma importante ferramenta para negociações em sua mão. Pois, o empreendedor pode utilizá-lo para solicitar empréstimos em bancos, facilita a entrada do projeto em incubadoras, por exemplo. Outros benefícios são citados em Degen, (1989):

- Reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão de conjunto que seja de todas as facetas do novo negócio, evitando a parcialidade que pode induzir aos erros.

- Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas, e evita gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio;
- Examina as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- Constitui-se de documento básico e indispensável para atrair sócio e investidores para o novo negócio;
- Torna-se a apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes e, assim, pode contribuir à obtenção de condições favoráveis e de apoio para o novo empreendimento;
- É importante para o recrutamento de empregados, dando-lhes a correta perspectiva do novo negócio e as possibilidades de crescimento junto com o novo empreendimento;
- Serve para orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definida para o novo negócio.

2.2.3 Estrutura do plano de negócio

Não existe uma regra fixa para elaboração do plano de negócios, tudo depende do tipo de empresa, ramo de atuação, tamanho e se a empresa já atua no mercado ou não. Entretanto vemos que a maioria dos planos de negócios aborda os seguintes temas:

- Sumário Executivo
- Descrição da Empresa
- Produtos e Serviços
- Análise de Mercado
- Plano de Marketing
- Plano Financeiro

Sumário executivo, trata-se de uma apresentação geral do empreendimento, aonde deve conter as definições principais do Plano de Negócios. Embora seja a primeira parte do trabalho, deverá ser redigida apenas ao término do Plano de Negócios propriamente dito.

Descrição da empresa, nesta etapa deve conter informações básicas da empresa, como por exemplo, a missão da empresa e a os objetivos.

Nesta etapa de Produtos e Serviços, devem-se esclarecer quais são os produtos ou serviços ofertados pela empresa, também deves demonstrar qual é o ciclo de vida destes.

Na análise de mercado, será abordado estudos sobre clientela, concorrência e fornecedores. Para execução desta etapa será necessário realizar pesquisa de mercado.

No Plano de Marketing devemos recorrer aos chamados 4Ps do marketing, Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção. Estes 4 pontos deverão ser à base desta etapa.

Por fim o Plano Financeiro, deverão ser feita projeções futuras tais como, projeção de venda, investimento necessário, fluxo de caixa, tempo de retorno do investimento. Os valores aqui encontrados deverá projetar a empresa por 3 anos.

2.3 Ramo de Calçados

2.3.1 Dados sobre o mercado calçadista

O mercado brasileiro de calçado é composto por quatro grandes centros de produção, possuindo cerca de 5 mil indústrias no setor. São eles:

- Rio Grande do Sul – Vale dos Sinos (com a produção de calçados masculinos, femininos e infantis);
- São Paulo – Birigüi, Franca e Jaú (especializadas na produção de, respectivamente, calçados infantis, femininos e masculinos)
- Ceará e Bahia – com produção de todos os segmentos.

O Brasil é um dos maiores exportadores de calçado, perdendo apenas para China. O principal importador do calçado brasileiro é o mercado americano, como constatado em Resenha Estatística AbiCalçados(2007):

O parque calçadista brasileiro hoje contempla mais de 8,4 mil indústrias, que produzem aproximadamente 725 milhões de pares/ano, sendo que 189 milhões são destinados à exportação. O setor é um dos que mais gera emprego no país. Em 2004, cerca de 313 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria.

Os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro, detendo 50% do total exportado. Para ampliar o percentual de vendas em outros países, principalmente da América Latina e Oriente Médio, o setor vem desenvolvendo um projeto para que mais empresas passam a fazer parte da balança comercial, principalmente as de pequeno e médio porte.

2.3.2 Informações sobre o mercado calçadista regional

Conforme citado anteriormente, o estado de interesse do presente trabalho é o Mato Grosso. Esta unidade da federação obteve um dos melhores aumentos do volume de vendas no varejo (16,7%) enquanto a média nacional foi de (10,5%). O que lhe rendeu a segundo melhor resultado, ficando atrás apenas do Estado da Alagoas. Como se pode observar em pesquisa realizada pelo IBGE em maio de 2007, apresentada na Figura 6.

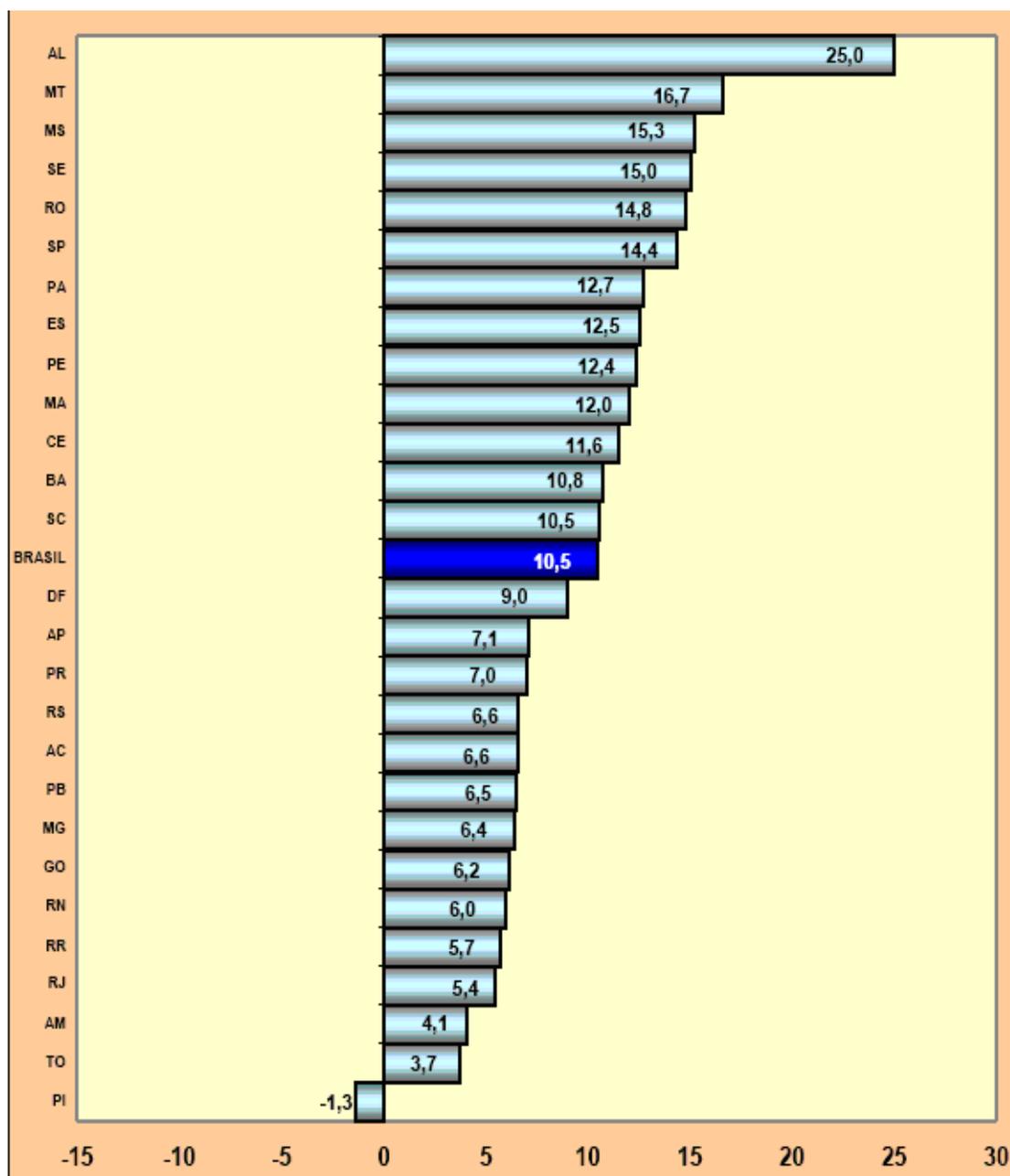


Figura 6: Taxas anuais* regionalizadas do volume de vendas do varejo, ordenado segundo o posicionamento em relação a média nacional.

Fonte: IBGE/DPE/COSEC (2007)

3 PLANO DE NEGÓCIO

3.1 Descrição da Empresa

A empresa que se pretende abrir trata-se de uma loja de calçados, na cidade de Juara-MT. A loja terá como nome fantasia, Espaço Calçado. Este nome foi escolhido, pois um dos sócios fundadores já possui uma empresa na cidade, a Academia Espaço e Saúde. Pretende-se associar o nome da loja a academia, devido a alta popularidade da Espaço Saúde junto a sociedade juarense.

Por se tratar de uma cidade de pequeno porte, a idéia inicial será de vender calçados e acessórios para ambos os sexos e para variadas idades, bem diferente do que ocorre em grandes metrópoles onde tem-se lojas especializadas nos públicos masculino, feminino, crianças e esporte. Entretanto, o enfoque principal será dado ao público feminino, levando em consideração o fato de que mulheres consomem um número maior de calçados anualmente, se comparadas à homens e crianças. Esta afirmação será verificada após a pesquisa de mercado.

A empresa irá possuir como sócios, os irmãos, Weder Camillo de Souza e Welton Camillo de Souza. O primeiro é formado desde 2002 em Educação Física pela ESEFIC (Escola Superior de Educação Física de Cruzeiro), foi gerente de um supermercado por um ano, obtendo bons resultados, hoje com 29 anos é professor efetivo do estado do Mato Grosso e proprietário da academia Espaço Saúde. O pró-labore da loja não será sua principal renda. O segundo sócio possui 22 anos é formado em Engenharia de Produção pela UEM (Universidade Estadual de Maringá), realizou estágio em várias indústrias em áreas diversas durante sua graduação. Sua principal renda será o pró-labore do novo empreendimento.

3.2 Produtos e Serviços

A Espaço Calçados irá oferecer aos seus clientes produtos de marcas que se destacam pela qualidade e por estarem sempre atualizadas nas novas tendências da moda. As principais marcas que pretendemos trabalhar são:

Calçado Masculino:

- Democrata
- Pé de Ferro
- Mariner
- FreeWay, dentre outros.

Calçado Feminino:

- Azaléia
- Djean
- Bottero

Calçado Infantil:

- Bical
- Klin
- Pampili
- Kidy
- Pé com Pé, entre outros.

Calçado Esportivo

- Reebok
- Olimpikus
- Rainha
- Adidas entre outros.

3.3 Análise de Mercado

Nesta etapa do trabalho será realizado um estudo sobre as características e perfis dos três principais agentes que influenciarão o bom andamento deste novo empreendimento. Os fatores a serem analisados são; Clientes, Fornecedores e Concorrentes.

3.3.1 Clientes

A Espaço Calçados pretende fornecer calçados e acessórios a famílias que possuem rendimento nominal entre 2 á 10 salários mínimos, ou seja, entre 760 á 3800 reais. Segundo dados fornecidos pelo IBGE (2001), o rendimento nominal dos habitantes de Juara é mostrado na Tabela 2

Tabela 2: Rendimento nominal mensal da cidade de Juara-MT

Rendimento Nominal Mensal	
Renda	Quant. De Habitantes
Até 1 salário mínimo	4106
Mais de 1 a 2 salários mínimos	3.982
Mais de 2 a 3 salários mínimos	2.338
Mais de 3 a 5 salários mínimos	1.909
Mais de 5 a 10 salários mínimos	1.140
Mais de 10 a 20 salários mínimos	436
Mais de 20 salários mínimos	458
Sem rendimento	9.878

Fonte: IBGE (2001)

Ao somar a quantidade de habitantes que possuem renda nominal entre 2 á 10 salários mínimos, teremos um total de 5387 pessoas. Esta somatória trata-se da quantidade de clientes em potencial que a Espaço Calçados possui.

Outro dado relevante para identificar o perfil do consumidor de Juara-MT. Será conhecer o percentual de crianças, homens e mulheres que o município possui, estes valores contribuirão para calcular, por exemplo, a distribuição de estoque que a empresa devera possuir. Os dados são mostrados na tabela 3.

Tabela 3: Distribuição da população de Juara-MT, por sexo.

Grupos	Total de Habitantes	Porcentagem (%)
Pessoas residentes - resultados da amostra	30.748	100
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade	24.248	79
Mulheres residentes - 10 anos ou mais de idade	11.448	37
Homens residentes - 10 anos ou mais de idade	12.800	42
Pessoas residentes - Menores de 10 anos de idade	6.500	21

Fonte: IBGE (2001)

Na tabela 3, pode-se observar que a cidade possui cerca de 30 mil habitantes, destes cerca de 37% é de mulheres acima de 10 anos. Os homens com idade superior a 10 anos correspondem a 42 % da população juarense. Os 21 % restantes refere-se a crianças com até 10 anos de idade. Estes valores serão usados mais a frente para calculo de demanda.

3.3.2 Fornecedores

A Espaço Calçados terá fornecedores de São Paulo (Birigüi, Franca e Jaú), Rio Grande do Sul (Vale dos Sinos) e os estados da região nordeste, Ceará e Bahia. Estes estados são os principais fabricantes de calçados do país.

Grande parte dos fabricantes de calçados possui representantes para região centro-oeste. São através destes representantes comerciais que devem ser adquiridos os produtos. Em alguns casos os pedidos são feitos sem intermédio destes representantes, desta forma, o pedido será encaminhado direto ao fabricante.

Uma grande dificuldade que os lojistas encontram ao adquirirem novos calçados. São as “grades” como se costuma dizer neste meio, se trata de restrições impostas pelas indústrias calçadistas, aonde o lojista é obrigado a comprar uma quantidade pré-determinada de calçados nos modelos e nos números indicados pelo fornecedor. Esta prática é utilizada principalmente pelas grandes indústrias de tênis, como por exemplo, a Nike e a Adidas. Entre os fabricantes de menor porte, as principais condições impostas para compra, são quanto à quantidade de produtos que será adquirida, ou seja, o comprador terá de comprar uma quantidade mínima de pares de calçados, esta quantidade varia muito de fornecedor para fornecedor.

As formas de pagamento que as indústrias calçadistas oferecem ao lojista. São muito parecidas com as condições de pagamento dos demais setores, ou seja, o prazo para quitar suas dívidas variam de 15 até 120 dias. Logicamente prazo e descontos são inversamente proporcionais, sendo assim, quanto maior for o prazo ofertado, menor será o valor do desconto sobre o produto.

Todos os produtos estão sujeitos a chegarem ao consumidor final com defeito, mesmo aqueles que passaram por um rigoroso controle de qualidade. As empresas buscam ressarcir o quanto antes e da melhor forma possível este problema, com os calçados a forma de corrigir os defeitos são da seguinte forma, o lojista deverá enviar o calçado até o fornecedor, este por sua vez irá repor o produto e pagar o frete de devolução ou ressarcirá em dinheiro o valor do produto mais o frete gasto pelo cliente.

3.3.3 Concorrentes

No município de Juara-MT, a Espaço Calçados terá como concorrentes diretos três empresas que lutam pelo mesmo público-alvo. São elas:

Tutty Calçados

A Tutty Calçados esta presente na cidade a cerca de 8 anos, o atendimento aos clientes é realizado pelo proprietário e sua esposa com o auxílio de 2 funcionarias. O proprietário da loja pertence a uma família aonde cada irmão possui uma loja de calçados em diferentes cidades do estado do Mato Grosso, formando assim uma rede de lojas. Esta rede hoje possui 6 unidades, o número de irmãos que esta família possui.

Um dos pontos mais forte deste concorrente, é o fato de ser o único na cidade a pertencer a uma rede de calçados, com isto, a Tutty Calçados consegue bons preços com seus fornecedores. Outra vantagem competitiva que este concorrente possui é a sua localização privilegiada. Os pontos negativos observados deste concorrente foram as condições de pagamento ofertada aos clientes, outro fator que desagrada vários clientes é a baixa qualidade no atendimento.

Yolanda Calçados

Os empresários da Yolanda estão presentes na cidade há quase 20 anos. Inicialmente começaram suas atividades no segmento de Supermercados. Hoje os 2 irmãos possuem uma farmácia, o supermercado, uma garagem de carros usados e a loja de calçados.

Esta loja de calçados possui 3 funcionários, sua vitrine é ampla e possui um excelente espaço físico em uma localização invejada. Outra vantagem competitiva apresentada pela loja, é o fato de estarem presentes há muito tempo na cidade, com isto, seu principal público são pessoas com idade superior a 40 anos. Entretanto nos últimos anos perdeu certo espaço no mercado, pelo fato de investirem pouco ou quase nada em divulgação da empresa.

NC3

A NC3 entrou no mercado calçadista de Juara há apenas 1 ano e meio, tornando-se líder no ramo de calçados, seu principal diferencial desde sua inauguração foi a grande variedade de calçados, principalmente no seguimento esportivo. Sua proprietária, dona de uma papelaria que esta na cidade há 6 anos, estabeleceu contato com os principais fabricantes tênis do país diferenciando assim dos demais concorrentes.

Como já citado seu principal diferencial é alta variedades oferecida. Outras características que lhe proporcionou a se tornar líder, em um curto espaço de tempo, foram o excelente atendimento prestado, facilidade nas condições de pagamento e por ultimo o alto investimento em marketing. A fragilidade encontrada neste concorrente foi pior localização frente aos seus concorrentes, além de possuir uma pequena entrada para os clientes, o que inibe um pouco a entrada de consumidores.

A seguir tem-se a tabela 4 que sintetiza as características de cada concorrente

Tabela 4: Perfil dos concorrentes

Características dos concorrentes					
Empresa	Tempo de mercado	Nº de funcionários	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Principal público
Tutty Calçados	8 anos	2	Pertence a uma rede de calçados, Boa localização.	Fraco atendimento, condições limitadas de pagamento.	Feminino
Yolanda	10 anos	3	Alto conhecimento com a população, Localização, Espaço físico.	Baixo investimento em Marketing, variedade limitada.	Pessoas acima dos 40 anos
NC3	1 ano e 6 meses	4	Alto investimento em Marketing, variedade de produtos, atendimento, facilidade de pagamento.	Localização, espaço físico.	Esportivo

Para conhecer os preços e as margens que nossos concorrentes impõem sobre os calçados, será usado a Tabela 5. Trata-se de um levantamento de preços junto aos concorrentes

Tabela 5: Levantamento de preços

Informações sobre os concorrentes				
Calçado Feminino				
<i>Modelo</i>	<i>Preço modelo "A" Lojista</i>	<i>Preço modelo "A" Fornecedor</i>	<i>Preço modelo "B" Lojista</i>	<i>Preço modelo "B" Fornecedor</i>
Tamanco				
Sandália				
Rasteirinha				
Tênis				
Calçado Masculino				
<i>Modelo</i>	<i>Preço modelo "A" Lojista</i>	<i>Preço modelo "A" Fornecedor</i>	<i>Preço modelo "B" Lojista</i>	<i>Preço modelo "B" Fornecedor</i>
Sapato Social				
Sapa-tênis				
Sandália				
Tênis				
Calçado Infantil				
<i>Modelo</i>	<i>Preço modelo "A" Lojista</i>	<i>Preço modelo "A" Fornecedor</i>	<i>Preço modelo "B" Lojista</i>	<i>Preço modelo "B" Fornecedor</i>
Sapatinho				
Sandália				
Chinelinho				
Tênis				

3.3.4 Pesquisa de mercado

Em um plano de negócios é essencial a presença de uma pesquisa de mercado, pois este estudo possibilita um melhor entendimento das variáveis que compõem o mercado. Com a posse dos dados o empreendedor será capaz de traçar estratégias de marketing, vendas, estoque, entre outros. Outra vantagem que as informações da pesquisa proporcionam, é a possibilidade de prever dificuldades que a nova empresa enfrentará em um futuro breve, desta forma, o empresário poderá criar soluções antes que ocorram os problemas.

A figura 7 o questionário que deverá ser utilizado para levantamento das características do consumidor de Juara-MT.

Questionário - Pesquisa de Mercado

01 - Qual o sexo do entrevistado?

- Masculino
 Feminino

02 - Qual a idade do senhor (a) ?

- De 18 a 22 anos
 De 23 a 29 anos
 De 30 a 39 anos
 De 40 a 49 anos
 De 50 a 60 anos
 Acima de 60 anos

03 - O senhor (a) possui filhos?

- Sim
 Não

04 - (caso o entrevistado possua filhos) Quantos filhos possui?

Numero de filhos que o entrevistado possui

05 - (caso o entrevistado possua filhos) Qual a faixa etária do seu filho(s)?

- De 0 a 6 anos
 De 7 a 12 anos
 De 12 a 18 anos
 Acima dos 18 anos de idade

06- O senhor (a) possui residência própria?

- Sim
 Não

07- Quais destes itens o senhor (a) possui em sua residência?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Carro | <input type="checkbox"/> Lava Louças |
| <input type="checkbox"/> Motocicleta | <input type="checkbox"/> Televisor LCD/ Plasma |
| <input type="checkbox"/> Microondas | <input type="checkbox"/> Aspirador de pó |
| <input type="checkbox"/> Ar condicionado | <input type="checkbox"/> Home-Theater |
| <input type="checkbox"/> Computador | <input type="checkbox"/> DVD |

08 - Quantos calçados o senhor (a) adquire anualmente?

Numero de calçados adquiridos anualmente

09 - (Caso o entrevistado seja casado) Quantos pares de calçados seu esposo (a) adquire anualmente?

Numero de calçados adquiridos anualmente

10 - (Caso o entrevistado seja casado) Qual a numeração do calçado do seu esposo (a)?

Numeração do calçado usado pelo esposo (a)

11 - (Caso o entrevistado possua filhos) Quantos pares de calçados seus filhos adquirem anualmente?

Numero de calçados adquiridos anualmente

12 -(Caso o entrevistado possua filhos) Qual a numeração do calçado de seu filho(s)?

Numeração do calçado usado pelo filho (a)

13 - O senhor (a) costuma presentear com calçados?

Sim
 Não

14 - Em que época presenteia?

Aniversario
 Dia dos Pais/Mães
 Natal
 Dia dos Namorados

Figura 7: Questionário da pesquisa de mercado

3.4 Plano de Marketing

No plano de marketing que os futuros empresários deverão fazer. Deverá contemplar os 4P (quatro P's), ou seja, produto, preço, praça e propaganda/comunicação. Cada um destes 4 itens deverá ser analisado pelos empreendedores.

Produto (Posicionamento)

A nova empresa terá de posicionar seu produto no mercado, ou seja, direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no seguimento de mercado definido.

Sendo assim, caso a Espaço Calçados defina que seu cliente-alvo, seja as mulheres que estão entre as 5387 pessoas que pertencem ao perfil da loja que se pretende abrir. Neste caso a empresa deverá estabelecer a imagem do produto junto ao seu cliente-alvo. Um exemplo desta ligação cliente-alvo ao produto, seria estabelecer parcerias, promoções com lojas de perfumaria e cosméticos aonde os principais clientes são mulheres.

Preço

Para se definir a estratégia de preços mais adequada, a utilização dos resultados da análise de mercado, na qual se identificam as características, o comportamento e os anseios do consumidor, deve ser considerado. Nesta etapa o empresário definirá quais formas de pagamento que serão ofertadas na Espaço Calçados.

È importante ressaltar que a estratégia de preços para seus produtos que a nova loja, influenciara diretamente na imagem do produto e da empresa no mercado.

Praça (canais de distribuição)

No segmento em que este trabalho se refere, a venda ocorre diretamente. Neste caso, o consumidor fica cara a cara com o vendedor. Assim os canais de distribuição a serem estudados, serão:

- Qual a melhor forma de se expor seu produto, como deverá ser a vitrine as prateleiras?
- Onde o produto deverá ser armazenado, como será a acomodação dos produtos?
- A apresentação dos vendedores será de que forma? Eles receberam algum treinamento?

Estas questões deverão ser analisadas e definidas de forma a atender na maneira mais adequada possível os consumidores.

Propaganda/Comunicação

Três fatores devem ser considerados no plano de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. A quantidade de pessoas e suas quantificações vão depender dos canais de distribuição que foram escolhidos.

Caberá ao empresário definir qual o meio de comunicação que melhor atingira o seu público. A cidade conta com duas rádios e uma rede de televisão estes são os meios de comunicação que atingem toda a população, entretanto, o novo investidor terá que criar para atingir seu cliente-alvo.

3.5 Levantamento dos Custos, Despesas e Previsão de Vendas da Loja

Para se efetuar uma análise econômica de um investimento, é necessário um perfeito levantamento dos custos e das receitas da Espaço Calçados.

3.5.1 Investimento fixo

O investimento fixo engloba todos os custos e despesas realizadas para o início das atividades da empresa. Envolve desde custos pré-operacionais aos recursos destinados a implantação de toda estrutura física do projeto. A Tabela 6 ilustra estes gastos.

Tabela 6: Investimentos Fixo

Descrição do investimento	Valor em R\$
Terreno	
Construções	
Reformas	
Máquinas/equipamentos	
Móveis/utensílios	
Taxa de franquia (se houver)	
Veículo	
Outros	

3.5.2 Custos Fixos Operacionais

São todos os custos que ocorrem independentemente da quantidade de vendas. Os valores a serem listados na Tabela 7, deverão ser de base mensal.

Tabela 7: Custos fixos operacionais

Descrição dos Custos	Valor em R\$
Retirada do(s) sócio(s) + encargos	
Água	
Luz e gás	
Telefone	
Contador	
Despesas com veículos	
Material de escritório	
Aluguel	
Condomínio	
Seguros	
Despesas com viagem	
Manutenção	
Propaganda	
Serviços de Terceiros	
Transporte	
Alimentação	
Outras despesas fixas	

3.5.3 Despesas Mão-de-obra

É toda necessidade de profissionais por cargo e função e sua remuneração. Os valores gastos com mão-de-obra são apontados na Tabela 8.

Tabela 8: Despesas com mão-de-obra

Função	Nº de funcionários	Salário em R\$

3.5.4 Capital de Giro Inicial

São os gastos operacionais necessários para início das atividades da empresa. São despesas com aluguel, pró-labore, salários e encargos, telefone, luz, materiais diversos, entre outros, que são bancados pelo empreendedor, até o início do recebimento das vendas efetuadas.

Exemplo de cálculo do investimento em capital de giro, segundo Simonsen e Flanzer (1987):

$$C_g = MP \times \left[\frac{MP - PF}{12} + \frac{MP + 0,5MO + 0,5DG}{12} \right] \times TPC + \left[\frac{MP + MO + DG}{12} \right] \times TPA + PV \times PMV \times \left[\frac{\%}{12} \right] - CB$$

onde:

C_g = capital de giro;

MP = custo da matéria-prima ou insumo consumida em um mês de produção;

TMP = tempo em que a matéria-prima permanece em estoque, em meses;

PF = prazo, em meses, de crédito concedido pelos fornecedores;

MO = custo mensal da mão-de-obra;

DG = despesas gerais mensais;

TPC = tempo, em meses, que uma unidade de matéria-prima leva para se transformar em produto acabado;

TPA = prazo médio, em meses, de permanência dos produtos acabados em estoque;

PV = faturamento mensal;

PMV = prazo médio de venda, em meses;

% = porcentagem do faturamento que será normalmente descontado;

CB = créditos bancários (além de descontos de duplicatas).

3.5.5 Previsão de Vendas

É uma estimativa baseada na coleta de informações com concorrentes, fornecedores e pela observação dos hábitos de consumo dos clientes. Estes valores deverão expostos na Tabela 9.

Tabela 12: Previsão de vendas

Produto	Quant./mês	Custo Direto	Preço Praticado

3.6 Plano Financeiro

O plano financeiro é a parte fundamental do projeto. É nesta etapa que serão calculados tudo que foi descrito anteriormente, incluindo o valor dos investimentos necessários, os custos operacionais, a previsão de receitas e análises de rentabilidade do projeto. Assim, a função do plano financeiro é prever se os recursos disponíveis são suficientes para manter a empresa, assim como se o projeto é rentável ou não, através de técnicas de análise de investimentos.

Segundo Dornelas (2001) os principais demonstrativos a serem apresentados em um projeto de investimento são: Demonstrativo do Resultado do Exercício e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte de no mínimo 3 anos e no caso do Fluxo de Caixa, este deve ser detalhado mensalmente.

3.6.1 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) verifica o lucro que a empresa teve ou deverá ter, apresentando de forma resumida, as receitas e despesas da empresa em questão. A Tabela 10 ilustra a estrutura da DRE:

Tabela 10: Demonstrativo simplificado do resultado do exercício

Item	DESCRIÇÃO	Ano-1 R\$ mil
1	RECEITA OPERACIONAL BRUTA Receita bruta de vendas de mercadorias ou produtos Receita bruta com a prestação de serviços	A
2	(-) DEDUÇÕES Devoluções de Produtos ou Mercadorias Abatimentos concedidos Impostos faturados (ICMS, IPI) comissões sobre vendas	B
3	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (A-B)	C
4	CUSTOS OPERACIONAIS Custos das mercadorias vendidas (CMV) -custo de comercialização Custos dos serviços prestados Custo de produção do bem	D
5	LUCRO OPERACIONAL BRUTO OU MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO(C-D)	E
6	DESPEAS OPERACIONAIS Despesas administrativas Despesas gerais Depreciação	F
7	LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO (E-F)	G
8	RECEITAS FINANCEIRAS	H
9	DESPEAS FINANCEIRAS	I
10	RECEITAS NÃO OPERACIONAIS (não proveniente das operações)	J
11	DESPEAS NÃO OPERACIONAIS (não proveniente das operações)	L
12	RULTADO ANTES DO IR (G +H +J) - (H+L) = M	M
13	IMPOSTO DE RENDA SOBRE O LUCRO (X%*M) = N	N
14	RESULTADO APÓS O IMPOSTO DE RENDA (M-N) =O	O
15	AMORTIZAÇÕES DE FINANCIAMENTOS	P
14	LUCRO/ PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (O -P) = Q	Q

Fonte: Sebrae

3.6.2 Fluxo de Caixa

Ao investir na loja os sócios realizará um desembolso, esperando receber benefícios futuros, assim o fluxo de caixa é uma ferramenta que serve para mensurar as entradas e saídas da empresa. Um exemplo de fluxo de caixa está demonstrado na tabela 14 abaixo:

Tabela 14: Fluxo de caixa

Item	Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total
1.	SALDO DE CAIXA INICIAL													
2.	RECEBIMENTOS													
	Receita a vista													
	Receita a prazo													
	Total													
3.	PAGAMENTOS													
	Custos de Produção													
	Despesas de Vendas (comissões + impostos)													
	Despesas Gerais													
	Depreciação (não-desenbolsável)													
	Total													
4.	SALDO DE CAIXA ANTES DO IR (2+3)													
5.	IMPOSTO DE RENDA													
6.	SALDO APÓS O IMPOSTO DE RENDA (4-5)													
7.	(+) Depreciação													
8.	(-) Amortização													
9.	FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA (6+7-8)													
10.	FLUXO DE CAIXA ACUMULADO (9+1)													

Fonte :Sebrae

3.6.3 Indicadores Econômicos Financeiros:

Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio demonstra a quantidade de produtos que devem ser vendidos ou o volume de receitas que devem ser obtidas pela empresa, para cobrir todos os custos fixos e variáveis. É de grande importância, pois possibilita ao empreendedor conhecer em que momento seu empreendimento começa a obter lucro.

$$PE = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{RT}\right)}$$

onde,

PE = ponto de equilíbrio; CF = custo fixo; CV= custo variável e RT = receita total ou bruta de vendas.

Para obter o PE em quantidades de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

Método do Payback

A primeira avaliação de um projeto de investimento é determinar o tempo necessário para recuperar o capital investido, a partir do fluxo de caixa estimado do projeto de

investimento. O tempo necessário para recuperar o capital investido é denominado de PB- *payback* e o procedimento de avaliação como *Método do Payback* (Lapponi,2000).

O cálculo do *payback* está apresentado a seguir:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Lucro Líquido do Ano-1}}$$

Método do Valor Presente Líquido

Este método que tem como objetivo mostrar o valor extra gerado pelo projeto depois de recuperar o investimento a uma taxa de juros denominada de Taxa Mínima de Atratividade – TMA, a qual é denominada por Casarotto & Kopittke (2000), como sendo “a taxa de juros equivalente á rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco”, que no Brasil é comum ser igual à rentabilidade da caderneta de poupança.

Para mensurar o VPL do empreendimento, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos monetários que estão sendo gerados pela empresa, e subtrai-se o investimento feito no início. Para isso, desconta-se o futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente (Fluxo líquido de caixa ou Lucro Líquido), e depois se subtrai o investimento inicial. Caso o $VPL > 0$ o empreendimento é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o empreendimento deve ser revisto.

O cálculo do VPL é apresentado a seguir:

$$VPL = \left(\frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n} \right) - INV$$

onde:

VPL = Valor presente líquido; F_n = Fluxo de caixa após o imposto no ano n

N = Vida do projeto em anos; K = Taxa de desconto do projeto, é a TMA

INV = Investimento inicial

Método da Taxa Interna de Retorno.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) mostra qual a taxa percentual de retorno ao ano do investimento realizado, é também a taxa de juros (k) que zera o VPL do fluxo de caixa do investimento. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Matematicamente a TIR pode ser calculado da seguinte maneira:

$$0 = VPL = \left(\frac{F_1}{(1+TIR)^1} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} \right) - INV$$

ou

$$0 = VPL = -INV + \sum_{i=1}^n \frac{FC_n}{(1+TIR)^n}$$

A restrição para verificar a viabilidade do empreendimento é de que a TIR seja superior a TMA do investidor, visto que quando isto ocorre o investimento será recuperado e remunerado com a taxa mínima requerida - TMA e gerará um lucro extra, igual ao VPL na data zero.

3.7 Considerações Sobre os Elementos de Plano de Negócios

No capítulo 3, foram expostos os principais itens que constam em um plano de negócios eficaz. São eles:

- Descrição da empresa: Tem como objetivo principal, esclarecer aos leitores, qual será o ramo de negócio escolhido, quem são os investidores, qual a experiência profissional que possuem, ou seja, mostrar de forma geral como será o funcionamento da empresa e quem são os empreendedores.
- Produtos e serviços: Mostra qual o produto que será ofertado aos clientes deste novo empreendimento.
- Análise de Mercado: Nesta etapa foram levantados dados cruciais para o bom andamento do projeto. Informações estas sobre os clientes, fornecedores e concorrentes deste novo empreendimento. Outras informações que não foram expostas, como por

exemplo, a análise de mercado, deverão ser obtidas através da realização da pesquisa de mercado.

- Plano de Marketing: Todo plano de negócio deve conter uma estratégia de marketing, visto que, nos últimos tempos pouquíssimas empresas sobrevivem sem aplicarem o marketing em seus negócios. Sendo assim, neste trabalho foram expostos aos novos empresários quais pontos devem ser analisadas em um plano de marketing.

- Levantamento de custos, despesas e previsão de vendas: Neste tópico mostramos aos investidores como deverá ser feito para levantar os gastos deste projeto, assim como, a perspectiva de vendas. Estes valores serão usados na etapa seguinte.

- Plano Financeiro: Por fim, temos o plano financeiro. Esta é a parte que mais interessa aos empreendedores, pois, ao aplicarem os métodos demonstrados neste tópico, conhecerão se seu negócio é realmente viável ou não. Bem como o possível lucro que terão neste investimento.

4 CONCLUSÃO

Ao realizar este estudo Conheceu-se um pouco sobre empreendedorismo. Passou-se a conhecer os benefícios que ele pode trazer para o empresário e para a sociedade, principalmente se aplicada sua ferramenta promotora de negócios de sucesso, o plano de negócios. Como viu-se, o PN será o instrumento que possibilitará que o novo empresário atraia novos investidores, conseguir empréstimos em bancos, além de poder verificar se sua idéia é realmente viável.

Após conhecer os benefícios que o plano de negócios traz ao investidor, aplicou-se a metodologia de elaboração de um PN. Para isto, escolheu-se uma possível oportunidade de investimento, a loja de calçados. Após definir em que ramo a nova empresa pretende atuar, realizou-se um estudo sobre este segmento em esfera nacional e regional através dos mecanismos do plano de negócios.

Este trabalho teve grande importância para o conhecimento do setor calçadista nacional e regional. Podendo assim, avaliar o investimento neste segmento.

As etapas do plano de negócios neste trabalho foram indicadas. Em uma etapa posterior as indicações realizadas deverão ser aplicadas na prática para viabilizar o negócio, por parte dos empreendedores. De modo geral, os principais conhecimentos adquiridos foram às ferramentas que compõem um plano de negócios, o que pode contribuir para estudo em outros segmentos de mercado.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Resenha estatística AbiCalçados. Disponível em:

<http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php>. Acesso em: 24 jul. 2007.

CASSAROTO FILHO, Nelson & KOPITTKE, Bruno H.. Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. Ed. 9. São Paulo: Atlas, 2000.

DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor Fundamentos da Iniciação Empresarial. São Paulo: Mcgraw-hill, Ltda., 1989. 368 p.

DORNELAS, José. Por que escrever um Plano de Negócios? Disponível em:

<http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23>.

Acesso em: 26 mar. 2006.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

GEM. Gem 2006. Disponível em:

<www.sebraees.com.br/arquivos/EMPRETEC%20PESQUISA%20GEM%202006.pdf ->.

Acesso em: 20 jun. 2007.

IBGE (Ed.). Pesquisa Mensal de Comércio. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=929&id_pagina=1>. Acesso em: 30 ago. 2007.

IBGE (Ed.). Cidades@. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default2.php>>.

Acesso em: 15 ago. 2007.

LAPPONI, Juan Carlos. Projetos de Investimento: Construção e Avaliação do Fluxo de Caixa. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora Ltda, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Comp.). Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. Brasília: Ed. Sebrae, 2004. 58 p.

SIMOSEN, Mário H. & FLANZER, Henrique. *Elaboração e Análise de Projetos*. São Paulo: Sugestões Literárias S/A, 1987.

BIBLIOGRAFIA

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Ed. Cultura Editores Associados, 1999. 320 p.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido. **Criando seu próprio negócio**: Como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. Sebrae, 1995. 316 p

**Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874**