



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
FERNANDO PIECZUR FELBER

PLANO DE NEGÓCIO
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE MATERIAIS ESPORTIVOS NA CIDADE DE
TRÊS LAGOAS

Três Lagoas - MS

2020

FERNANDO PIECZUR FELBER

PLANO DE NEGÓCIO
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE MATERIAIS ESPORTIVOS NA CIDADE DE
TRÊS LAGOAS - MS

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da
Universidade do Sul de Santa Catarina UNISUL, como
requisito parcial à aprovação nas disciplinas de TCC I e
TCC II.

Orientador: Prof. Sidenir Niehuns

Três Lagoas - MS

2020

FERNANDO PIECZUR FELBER

PLANO DE NEGÓCIO
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE MATERIAIS ESPORTIVOS NA CIDADE DE
TRÊS LAGOAS - MS

Este trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de bacharel em administração e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Três Lagoas, 25 de junho de 2020.

Prof. e orientador Sidenir Niehuns, M.a Adm
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Neste longo percurso deixo aqui registrado os meus agradecimentos, em primeiro lugar, a Deus por me dar oportunidade de estudar, descobrir novos horizontes e conhecimentos. Bem como minha esposa Barbara que sempre me incentivou a buscar e realizar todas as minhas conquistas, aos meus pais pelo apoio incondicional e muitas vezes financeiro, aos meus familiares e amigos pelo apoio nas mais variadas formas como confiança, paciência, incentivo em todos os momentos.

Agradeço as Professoras e Orientadoras Fabiana Witt e Sidenir Niehuns que transmitiram muitos conhecimentos, de forma tranquila e objetiva acompanharam os estudos nessa importante etapa de conclusão de curso (TCC). E por fim a todos professores do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pelos conhecimentos valiosos transmitidos durante a realização do curso.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	6
1.2 JUSTIFICATIVA.....	6
1.3 METODOLOGIA	7
1.4 FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	8
2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	9
2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	9
3. PLANO ESTRATÉGICO	11
3.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE	11
3.2 ANÁLISE DO SETOR	12
3.3 ANÁLISE INTERNA	15
3.4 A MATRIZ SWOT	16
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	17
3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
4. PLANO DE MARKETING	19
4.1 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	19
4.2 MERCADO CONSUMIDOR.....	20
4.3 FORNECEDORES	21
4.4 CONCORRENCIAS	23
4.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	24
4.6 OBJETIVOS DE MARKETING	25
4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	25
4.8 PLANO DE AÇÃO DE MARKETING	26
5. PLANO DE OPERAÇÕES	28
5.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	28
5.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	29
5.3 LOCALIZAÇÃO	33
6. PLANO FINANCEIRO	35
6.1 INVESTIMENTO INICIAL	35
6.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO	37
6.3 RECEITAS	37

6.4 CUSTOS	39
6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	39
6.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	40
7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	42
7.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA	42
7.1.1 Ponto de equilíbrio	42
7.1.2 Taxa de lucratividade	42
7.1.3 Taxa do retorno do investimento	42
7.1.4 Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>)	43
7.1.5 Taxa Interna de Retorno	43
7.1.6 Valor Presente Líquido	44
7.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	44
7.3 AVALIAÇÃO SOCIAL	45
8. CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as pequenas empresas desempenham um papel de extrema importância no cenário econômico brasileiro, pois respondem por boa parte das ocupações geradas, oferecem empregos e contribuem para o crescimento da economia.

O planejamento do negócio é uma importante ferramenta para analisar os custos e os investimentos necessários para seu gerenciamento. Poucos empreendedores se preocupam em fazer uma análise e conhecer o mercado em que se pretende atuar. A elaboração de um plano de negócio ajuda o empreendedor a antever os problemas, evitando que eles aconteçam ou chegando à conclusão de que o negócio não é viável.

1.1 OBJETIVOS

Elaborar um plano de negócio para abertura de uma loja de artigos esportivos, no centro do município de Três Lagoas - MS.

1.2 JUSTIFICATIVA

A elaboração de um plano de negócio se justifica pelo fato de este ser um estudo para descrever de forma completa, o que é e o que pretende ser a empresa, verificando assim a viabilidade da sua implantação. O plano de negócio se torna uma ferramenta para que o empreendedor mergulhe profundamente na análise desse negócio, diminuindo os riscos e estabelecendo suas decisões.

A ideia de se desenvolver um estudo para elaboração de um plano de negócios surgiu com o aumento da população, a grande procura pela prática de esportes e a existência de apenas uma loja desse setor no município, possibilitando aos clientes dessa região novas opções de produtos no mercado, são motivos que justificam o desenvolvimento do projeto.

1.3 METODOLOGIA

Quanto a aplicabilidade da pesquisa será uma pesquisa aplicada, busca gerar conhecimento para a aplicação prática e dirigida a solução de problemas que contenham objetivos anteriormente definidos. A pesquisa será insumo primordial na tomada de decisão da criação do negócio.

A forma de abordar o problema de pesquisa será utilizada a forma quantitativa. Utilizando a mensuração dos resultados obtidos para confirmar suas hipóteses, para testar e refinar modelos matemáticos, busca estudar aspectos da realidade que não podem ser quantificados, haja vista que ela se traduz por tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, irá traduzir em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados e posteriormente chegar a uma conclusão.

Quanto à metodologia serão utilizados a forma descritiva e exploratória. Descritiva que tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência e também pesquisa exploratória que permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. A forma descritiva que tem por objetivo descrever as características de uma população, a pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos e exploratória na fase preliminar, como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto possibilitando sua definição e seu delineamento em uma tentativa de conectar as ideias e fatores identificados para compreender as causas e efeitos de determinado fenômeno pesquisados, procurar formas de incentivar a ocorrência dos que forem benéficos ao negócio que se pretende abrir e, evitar, ou minimizar, aqueles que forem danosos.

Os procedimentos de coleta de dados. serão feitos estudos de caso como coleta de dados através de entrevista semiestruturada com colaboradores e parceiros comerciais (clientes potenciais). Apesar das críticas, a metodologia vem ganhando atenção crescente: o interesse pelos métodos empíricos vem aumentando devido à necessidade de incorporar dados reais às pesquisas e, com isto, obter resultados mais efetivos (Ellram, 1996). Além disto, o estudo de caso é útil para investigar novos conceitos, bem como para verificar como são aplicados e utilizados na prática elementos de uma teoria (Yin, 2009).

A unidade de análise serão pesquisadas três empresas revendedoras de materiais esportivos da região. Os instrumentos de coleta de dados serão utilizados a pesquisa bibliográfica, pois se utilizará de material já publicado e disponibilizado, assim como, de dados disponíveis pela grande experiência comercial dos sócios e parceiros (observação passiva). Dessa forma, podemos afirmar que essa modalidade de coleta (a bibliográfica) pode ser obtida por meio de fontes distintas, tais como as publicações periódicas (jornais e revistas), documentos eletrônicos e impressos diversos. Utilizara também a coleta documental que será realizada por meio de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, por exemplo documentos oficiais, reportagens, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, entre outros considerados de primeira mão. A análise também poderá ser feita naqueles documentos considerados de segunda mão, tais como relatórios de pesquisa, tabelas estatísticas, relatórios de empresa, entre outros casos.

1.4. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: XPORTES LTDA
- Porte: pequena
- Localização: avenida Capitão Olinto Mancini, Três Lagoas - MS
- Ramo de atividade: Venda de materiais esportivos
- Área de atuação: mercado local
- Setor da economia: terciário
- Produtos: materiais esportivos
- Número de funcionários: 4
- Investimento total: R\$ 250.000,00
- Receita operacional mensal prevista: R\$ 70.000,00
- Ponto de Equilíbrio: na média de 24,2 produtos ao dia
- Taxa anual do retorno do investimento: 87,76%
- Situação do mercado: estável
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: viável

2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Será proposto um novo negócio na cidade de Três Lagoas - MS, a cidade de instalação da empresa é de pequeno porte (120.000 habitantes). Tal iniciativa foi motivada pela necessidade de empreendimentos desses portes, o município possui somente uma loja de artigos esportivos. Porém sendo concorrente com diferenciais a seguir descritos, facilitará a inserção nesse mercado.

Devido a uma grande demanda de produtos esportivos, decorrentes do crescimento da população, aumento da prática de esportes, pelos torneios existentes no município e outras atividades esportivas, além de campeonatos nacionais, mundiais, jogos pan americanos e olimpíadas, e justamente por haver apenas uma loja desse ramo no município, decidiu-se pela abertura da XPORTES, de constituição legal LTDA, proprietário da organização Fernando Pieczur Felber, tendo como finalidade disponibilizar ao cliente uma variedade de produtos esportivos.

Os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. O empreendedor vê a mudança como norma; ele sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. A inovação sistemática, característica específica do espírito empreendedor é a busca das mudanças e oportunidades que podem resultar na inovação para a sociedade.

2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

Esta empresa terá a missão de disponibilizar uma grande diversificação de produtos na linha de materiais esportivos, inclusive para esportes com poucos praticantes no Brasil, como por exemplo, beisebol, futebol americano, canoagem, natação, artes marciais, ciclismo, suplementos alimentares dentre outros sendo que junto com a qualidade de seus produtos, caminha a qualidade no atendimento e nos serviços prestados. Os produtos oferecidos pela loja terão assim ênfase na qualidade, preços baixos e ótimo atendimento.

Será disponibilizada também uma consultoria com profissionais especializados em suas respectivas áreas, para auxiliar os clientes na escolha dos materiais esportivos, con-

forme suas características físicas (como por exemplo, um profissional de educação física para explicar as diferenças entre as pisadas pronada, neutra e supinada), assim demonstrando ao cliente um diferencial, nesta região não há empresas que disponibilizam este tipo de auxílio ao público.

3 PLANO ESTRATÉGICO

3.1. ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

Os fatores econômicos estão positivos para a iniciação da empresa, tendo em vista os bancos estão facilitando o parcelamento nos cartões de crédito sem juros, aumentando o poder de compra dos clientes. A empresa também encontrará facilidade para conseguir financiamentos junto aos bancos. Fatores econômicos afetam o poder de compra de clientes potenciais e empresas de investimento de capital.

A empresa buscará importações dentro do Mercosul para tentar diminuir o valor de seus produtos. Importações de outros continentes também serão concretizadas para suprir a necessidade de materiais dificilmente encontrados no Brasil.

Um novo governante com um posicionamento claro sobre leis mais rígidas é eleito.

Diversas normas devem ser observadas pelos empresários do setor. Leis trabalhistas e sanitárias são algumas delas.

A preocupação da população com a saúde é a grande aliada deste mercado de produtos esportivos. Hoje em dia, inclusive as pessoas mais idosas, estão praticando atividades físicas para cuidar de sua saúde. O desejo de manter o corpo esteticamente bonito, também faz com que as pessoas procurem este mercado. A expectativa de vida aumentou drasticamente devido ao aumento da atividade física.

A procura por produtos modernos e que prometem maior rendimento e performance é o principal aspecto a ser analisado. A cada dia surge uma nova tecnologia de materiais esportivos, assim, as pessoas estão sempre adquirindo novos produtos. A informatização tornou-se mandatória, garantindo melhor controle e mais agilidade no processo de cobrança. Ocorre que novos equipamentos e sistemas surgem a cada período, como os baseados em comandas eletrônicos, usando código de barras, tabletes, smartphones e similares.

3.2 ANÁLISE DO SETOR

Este setor de materiais esportivos está em pleno crescimento no Brasil. Este mercado irá aumentar ainda mais tendo em vista que grandes competições internacionais serão realizadas em nosso país nos próximos anos, popularizando assim outros esportes.

Composto por forças e agentes que são ligados à empresa e têm capacidade para alterar sua capacidade competitiva, o microambiente envolve as variáveis externas (não controláveis), como a política interna do negócio, a concorrência, o público alvo, os fornecedores e os prestadores de serviços, e variáveis internas (controláveis), como a produção, o financeiro, o comercial, os Recursos Humanos e as estratégias de marketing. O microambiente de uma empresa, por sua vez, é composto por variáveis externas mais complexas, como questões sociais (demográfico/cultural), econômicas, naturais e políticas/legais, que têm capacidade para interferir em seu funcionamento, seja de forma positiva ou negativa. Nesse sentido, vale ressaltar que essas variáveis, também, são capazes de afetar o conjunto da sociedade e suas atividades, já que envolvem matérias relativas à população.

MODELO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR COMPETITIVO

Para cada afirmação, atribuir notas:

1 – Falso

2 - Parcialmente falsa

3 - Parcialmente correta

4 - Se a afirmação é correta

Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 0

Intensidade da força

BAIXA 0 – 15

MÉDIA 15– 30

ALTA 30 – 45

Força 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

Fatores Nota

A. É possível ser pequeno para entrar no negócio 2

B. Empresas concorrentes são desconhecidas, ou os clientes não são fiéis	1
C. É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.....	1
D. Os clientes terão baixo custo para trocarem seus atuais fornecedores.	4
E. Tecnologia dos concorrentes não é patenteada.....	4
F. O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento	1
G. Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.....	0
H. Empresas estabelecidas tem pouca experiência ou negócios com custos altos.....	1
I. É improvável uma guerra com novos concorrentes.....	2
J. O mercado não está saturado.	4

TOTAL 20

$$20 - 10/40 \times 100 = 25$$

Intensidade da Força: **MEDIA**

Força 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR

Fatores Nota

A. Existe grande numero de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	2
B. O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros	2
C. Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos	2
D. Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	1
E. Não há diferenciações entre os produtos comercializados pelos concorrentes	2
F. É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio	2

TOTAL 11

$$11 - 6/24 \times 100 = 20,8$$

Intensidade da Força 2 = **MÉDIA**

Força 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Fatores Nota

A. Verifica-se enorme quantidade de produtos substitutos.....	2
---	---

- B. Produtos substitutos tem custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.
.....2
- C. Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos. 1
- D. Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência. 3

TOTAL 8

$$8-4/16 \times 100 = 25$$

Intensidade da Força 3 = **MÉDIA**

Força 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Fatores Nota

- A. Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores. 3
- B. Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador 2
- C. Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados..... 1
- D. Clientes não tem custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores. 3
- E. Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor..... 1
- F. Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador 2
- G. Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor 3
- H. Clientes trabalham com margens de lucro achatadas 0

TOTAL 15

$$15-8/32 \times 100 = 21,8$$

Intensidade da Força 4 = **MÉDIA**

Força 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Fatores Nota

- A. O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras 1
- B. Produtos adquiridos pelas empresas do setor são facilmente substituídos por outros. 2
- C. Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores..... 1

D. Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.....	1
E. Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados	2
F. Existem custos significativos para se mudar de fornecedor	3
G. Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	4

TOTAL : 14

$14 - 7/28 \times 100 = 25$

Intensidade da Força 5 = **MÉDIA**

A atratividade do setor se mostra média conforme os percentuais indicados pelo modelo das forças competitivas de Porter.

3.3 ANALISE INTERNA

Na verdade, esta empresa irá trabalhar com os produtos já prontos, ou seja, não serão confeccionados no interior da empresa nenhum tipo de material esportivo. Porém terão colaboradores responsáveis por controlar os níveis do estoque, bem como na pesquisa de novos fornecedores.

Na área do RH da empresa, será admitido um profissional com experiência no recrutamento de novos funcionários, isso para que ninguém seja admitido e pouco tempo após seja demitido. Assim, economiza-se tempo e principalmente conhecimento, tendo em vista não precisar treinar novamente outro colaborador. Os salários serão 10% maiores que a média da concorrência, e trabalharemos com comissão por produção. Serão ministradas periodicamente, palestras motivacionais com o objetivo de melhorar o clima de trabalho, bem como aumentar o espírito de competitividade por parte dos colaboradores. Além do mais será oferecidas melhores condições de trabalho que as concorrentes.

Um dos objetivos da empresa é dobrar a receita no período de 2 (dois) anos, para isso o setor financeiro terá a atenção especial no quesito investimento de capital. A empresa espera fornecer materiais de esportes pouco praticados no Brasil, assim, a compra desses materiais deve ser bastante criteriosa, ou seja, serão compradas poucas unidades desses materiais

para estudar os resultados de suas vendas. Para atingir este objetivo a empresa buscará constantemente novos fornecedores, para diminuir os preços de nossos produtos.

Para aumentar a divulgação dos materiais esportivos fornecidos pela empresa, será criado um site que, além de expor os produtos, fornecerá a opção de compra on-line. O objetivo do nosso marketing, será facilitar a vida dos clientes e assim, aumentar as vendas.

3.4 ANÁLISE SWOT

A partir da análise do ambiente externo e interno, podemos destacar os seguintes fatores da análise SWOT, como mostra o quadro 1.

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Equipe qualificada; - Empresa reconhecida por seu diferencial para com o cliente; - Parceria com grandes fornecedores nacionais e internacionais; - Alto faturamento anual; - Diversificação dos produtos; - Produtos de excelente qualidade; - Atendimento diferenciado ao cliente; - Localização do estabelecimento; e - Bons preços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande concorrência; - Custos com transportes dos materiais; - Tempo de atuação no mercado; - Estacionamento para clientes; - Custos elevados; - Layout ou distribuição do espaço físico; - Patrocínios de eventos; - Layout ou distribuição do espaço físico; - Negociação com os fornecedores; e - Entrega dos produtos pelos fornecedores.

Quadro 1 - Oportunidades e Ameaças.

No quadro 2, será demonstrado os pontos fortes e fracos da empresa.

Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado que a empresa participa; - Preocupação dos clientes com a saúde e prática esportiva. - Gosto dos clientes por inovações de produtos. - Busca por atividades físicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande investimento em produtos; - Aumento da concorrência. - Alto custo com salários de funcionários especialistas. - Concorrência que já está a 14 anos no mercado

- Crescimento da população do município	- Falta de produtos no mercado
- Demanda crescente para produtos de materiais esportivos	- Aumento dos tributos
- Oferecer novos produtos e de preço acessível	- Jovens nos caminhos das drogas
	- Falsificação de produtos
	- Custos mais altos para os consumidores

Quadro 2 - Análise do Ambiente Interno-Variáveis Críticas.

Dentre os pontos fortes a serem analisados, a localização de uma empresa comercial é a chave de sua capacidade de atrair clientes, de gerar vendas compatíveis com o retorno esperado e oferecer à empresa a vantagem competitiva. Outro fator importante é a diversificação de produtos, fator que pode contribuir na fidelização do cliente, pois a qualidade dos produtos está diretamente ligada ao estilo do público-alvo.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

As estratégias devem ser determinadas em vista sua capacitação e objetivos estabelecidos. Estas norteiam o desenvolvimento por um período e precisam estar de acordo com a situação da empresa. A seguir, são apresentadas abordagens sobre os conceitos e a elaboração da missão e visão de uma empresa.

MISSÃO:

“Comercializar equipamentos esportivos de qualidade, oferecendo todas as informações técnicas, sempre almejando a satisfação de nossos clientes através da nossa capacidade técnica e da confiança em nossos produtos”.

VISÃO:

“Ser referência Estadual como sendo a melhor opção de compra e de satisfação”.

Objetivos estratégicos: Dobrar a receita em 2 anos e ser a empresa líder com 50% do mercado da cidade em 3 anos.

Objetivos táticos: Buscar novos fornecedores com novidades; Estar sempre treinando e motivando os colaboradores.

Analisar que a visão estratégica em negócios é perceber para onde as coisas vão, quais são as forças que se opõem aos objetivos da organização, como lidar com elas, quais são as oportunidades que se abrem, como aproveitá-las bem.

3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico adotado será o da diferenciação, oferecendo, além de funcionários especialistas na área recém citada, outros diversos produtos recém lançados com inovações tecnológicas, além de materiais esportivos difíceis de serem encontrados, para esportes pouco praticados no Brasil e principalmente no Estado.

4 PLANO DE MARKETING

No Planejamento de Marketing serão definidos os clientes alvo da empresa bem como o modo em que os produtos serão oferecidos. A partir da pesquisa mercadológica realizada com moradores locais, com o intuito de conhecer seu comportamento de compra bem como sua receptividade por produtos referentes a materiais esportivos, será realizada a análise dos 4P's (produto, preço, praça e promoção) para estabelecimento de estratégia para atender esta demanda.

4.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

Materiais esportivos: todos os produtos disponibilizados aos clientes serão de excelente qualidade. A inovação através de produtos pouco comuns de serem encontrados no mercado local será o diferencial da linha esportiva. Todos os tipos de materiais dos diversos esportes, como por exemplo, futebol, voleibol, basquetebol, handebol, ciclismo, tênis, artes marciais, hóquei, futebol americano, beisebol, rúgbi, atletismo, dentre outros. Serão comercializados uniformes, bolas, chuteiras, tênis, redes, caneleiras, raquetes, tacos, e inúmeros outros acessórios que fazem parte dos mais diversos esportes praticados.

Suplementos alimentares: haverá também estes produtos que são preparações destinadas a complementar a dieta e fornecer nutrientes, como vitaminas, minerais, fibras, ácidos graxos ou aminoácidos, que podem estar faltando ou não podem ser consumidas em quantidade suficiente na dieta de uma pessoa. Existem também suplementos para fisiculturismo que são usados por praticantes de atividade física, mais comum em praticantes de musculação, proporciona nutrientes essenciais como proteínas, carboidratos, aminoácidos, vitaminas e etc.

Consultoria profissional: serão dispostos pela loja, diversos funcionários com a atribuição de prestar auxílio aos clientes, com informações técnicas dos produtos e dos esportes que as pessoas pretendem praticar.

A demanda por estes tipos de produtos encontra-se em plena ascensão, alimentada pelo crescente aumento da população e pela preocupação com a saúde, motivo este que leva as pessoas a praticarem esportes.

Um dos principais diferenciais da empresa será o atendimento com qualidade e honestidade, além dos preços não abusivos e uma proximidade com o cliente, oferecendo a esses um ambiente climatizado, com uma TV passando clipes musicais matérias esportivas e jogos, oferecendo café e água. Também serão elaborados programas de pesquisa para saber a satisfação dos clientes (tendências de moda, novos materiais, etc.), com ênfase no produto de alta qualidade e prestação de serviços pós-venda. Uma vantagem perante seu concorrente será o prazo de pagamento em até 4 vezes sem juros dado aos seus clientes, além do horário de atendimento que será das 9 horas até as 19 horas. Outra vantagem será oferecer produtos difíceis de serem encontrados em lojas do segmento, e materiais de esportes bastante praticados com excelente qualidade. Aliados à grande capacidade técnica dos colaboradores responsáveis, exclusivamente, pelo auxílio aos clientes, no tocante às escolhas dos melhores equipamentos conforme suas características físicas.

Convém enfatizar que, o produto é algo que pode ser oferecido em um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. Contudo, o produto é um pacote completo de benefícios ou satisfação que os compradores percebem que eles obterão se adquirirem o produto. O motivo de o produto ser o primeiro elemento do Composto Mercadológico, é que todos os demais fatores dependem de um conhecimento e estudo do produto. A propaganda, o preço e a distribuição só podem ser definidos após um estudo do produto e da identificação de seu mercado-alvo.

Os produtos principais serão aqueles necessários à prática do referido esporte, como por exemplo, calçados, roupas, bolas, redes, dentre inúmeros outros. Já para prestar auxílio aos praticantes a obterem um rendimento maior em seus esportes, irão ser vendidos suplementos alimentares, logicamente após os clientes apresentarem indicações médicas.

Os consumidores favorecerão aos produtos que tem mais qualidade, pois os compradores querem produtos bem fabricados, podendo assim, avaliar sua qualidade e desempenho.

4.2 MERCADO CONSUMIDOR

O público-alvo são os consumidores jovens de classe média, que praticam esportes e gostam de estar em boa forma. Porém nosso empreendimento busca atender todas as faixas etárias, tendo em vista que cada vez mais cedo, as crianças estão praticando esportes, e as pessoas mais idosas executam sua atividade física, como por exemplo, leves caminhadas, para manter a saúde, tendo em vista que estudos mostram as graves consequências que o sedentarismo gera na vida das pessoas. Foram elaborados questionários e aplicados com os moradores locais com o propósito de realizar uma pesquisa de mercado para avaliar o perfil dos consumidores de materiais esportivos e os futuros consumidores da loja.

Empresa visa realizar suas vendas em todo o território estadual, através de compras efetuadas pelo site. Mas o foco inicial é a liderança do mercado citadino. Com o tempo a ideia é expandir as vendas para todo o território nacional utilizando-se do próprio site que estará mais conhecido, juntamente com um forte investimento em marketing nas diversas mídias.

Este setor de vendas de materiais esportivos está em crescimento no Brasil. Com o passar do tempo, a sociedade começou a conscientizar-se que a prática de atividade física, é indispensável para envelhecer com mais saúde e disposição. Nosso mercado irá aumentar ainda mais, nos próximos anos, tendo em vista que grandes competições internacionais serão realizadas em nosso país.

4.3 FORNECEDORES

Fornecedor 01 - é uma empresa conhecida nacionalmente com famoso site de compras pela internet. Possui um acessível canal de comunicação que disponibiliza chat, e um centro de vendas que funciona de segunda a domingo 23hs por dia, facilitando assim as reposições emergenciais que possam a ser necessárias. O fornecedor aceita todos os tipos de cartões para a realização dos pagamentos à crédito, parcelando em até 10 vezes sem juros. Aceita também o pagamento via boleto bancário. A entrega do material promete ser rápida. Sua sede está localizada em Minas Gerais.

Fornecedor 02 - esta empresa também fornecerá materiais esportivos. Está sediada em São Paulo. Esta empresa oferece um atendimento corporativo, onde pode fornecer produtos para qualquer finalidade, como por exemplo, premiar funcionários e inclusive auxiliar a realizar eventos. Possui também diversas formas de pagamento. Utiliza também programa de fidelidade, o que pode diminuir o custo de produtos, aumentando assim a receita. Porém seu canal de vendas para outras empresas funciona somente de segunda a sexta.

Fornecedor 03- a empresa que fornecerá os suplementos também ficam sediada em São Paulo. Aceita pagamento via boleto bancário, porém poucos cartões de créditos são aceitos. Oferece consultoria sobre seus produtos, o que facilita o entendimento das indicações de cada tipo de vitaminas e suplementos. A compra fica homologada somente a confirmação de que existem produtos em estoque.

Confira no quadro 3, analise os fornecedores.

CRITÉRIOS AVALIADOS	Peso	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3
PREÇO	3	9	10	8
LOCALIZAÇÃO	1	7	6	6
PRAZO DE ENTREGA	1	9	9	8
FORMAS DE PAGAMENTO	2	10	9	9
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	1	8	8	7
QUALIDADE DO PRODUTO	2	9	9	9
AVALIAÇÃO PONDERADA	10	89	89	81

Quadro 3 - Analise os fornecedores

O futuro empreendedor precisa manter-se atualizado quanto à capacidade, ao desempenho e aos problemas que seus fornecedores enfrentam. Antecipando os problemas de qualidade ou capacidade de seus fornecedores, o empreendedor pode evitar o empecilho de deixar de atender os seus compromissos perante seus clientes (KOTLER, 1999, p.112).

Na mesma linha, Chiavenato (1995, p.16) menciona ser necessário analisar os tipos de fornecedores para selecionar os que melhor atendem às necessidades de preço, qualidade dos produtos e forma de pagamento. A pesquisa dos fornecedores é essencial para que o empreendedor possa negociar com vários fornecedores, buscando sempre um melhor preço, o que refletirá no preço final do produto, e conseqüentemente, obtendo uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Kotler (1993, p.38), considera que os fornecedores são organizações ou indivíduos que fomentam os recursos necessários para que uma empresa e os seus concorrentes possam produzir bens e serviços. O autor ainda relata que os fornecedores podem afetar o marketing

de uma empresa, pois se estes atrasarem as entregas ou até mesmo não ter o material, pode comprometer as vendas da empresa.

4.4 CONCORRENCIAS

Conhecer a concorrência é obrigação de qualquer empreendedor que queira entrar no mercado. As empresas concorrentes existentes devem ser estudadas cuidadosamente para que o empreendedor possa identificar os principais pontos fracos e explorá-lós, proporcionando um melhor resultado para a sua empresa. É necessário analisar as possibilidades de novos entrantes neste mercado-alvo, para que a empresa possa ter uma estratégia para superar esses competidores.

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto	Fornecimento de diversos materiais esportivos com qualidade e produtos recém lançados no mercado	Produtos com modelos antigos	Preços muito elevados com pouca diversidade de produtos	Grandes variedades de produtos no mostruário, porém com estoque bastante reduzido
Participação do mercado (em vendas)	Atendimento em todo o Estado (posteriormente todo o país)	Vendas apenas na cidade sede	Vendas apenas na cidade sede	Vendas apenas na cidade sede
Atendimento	Loja e vendas pela internet	Loja e vendas pela internet	Loja	Loja
Atendimento pós-venda	Internet e telefone	Internet e telefone	Apenas telefone	Apenas telefone
Localização	Em todo o Estado do MS	Somente nas áreas de abrangência no MS	Somente nas áreas de abrangência no MS	Somente nas áreas de abrangência no MS
Divulgação	TV e internet	TV e rádio	Jornais	Radio
Garantias oferecidas	Não há	Não há	Não há	Não há
Política de crédito	Desconto através cartão fidelidade	Não há	Desconto através cartão fidelidade	Não há
Preços	Variáveis	Fixos moderados	Fixos altos	Fixos moderados
Qualidade dos produtos	Excelente qualidade	Muito boa qualidade	Muito boa qualidade	Muito boa qualidade
Reputação	Em crescimento	Referência na cidade	Baixa	Baixa
Tempo de	Imediata	Imediata	Imediata	Imediata

entrega				
Canais de venda utilizados	Loja, internet e TV	Loja, internet e TV	Loja	Loja
Capacidade de produção	Grande	Grande	Baixa	Grande
Recursos humanos	Colaboradores altamente capacitados	Colaboradores pouco qualificados	Colaboradores qualificados	Colaboradores com pouca experiência
Métodos gerenciais	Assessoria ao cliente na escolha dos materiais	Apenas apresentação dos materiais	Apenas apresentação dos materiais	Apenas apresentação dos materiais
Métodos de produção	Não Há	Não Há	Não Há	Não Há
Estrutura econômico-financeira	Empresa nível estadual	Empresa nível estadual	Empresa nível estadual	Empresa nível estadual
Flexibilidade	Acessível a todos os públicos	Acessível a todos os públicos	Acessível a todos os públicos	Acessível a todos os públicos
Formas de competição	Ingressante no mercado	Pouca atualização	Pouca atualização	Pouca atualização

Quadro 4 - Análise dos concorrentes

Pontos Fracos:

Concorrente A: oferece produtos ultrapassados e busca pouca atualização. Profissionais pouco qualificados.

Concorrente B: público-alvo reduzido. Pós-venda apenas por telefone. Preços muito altos.

Concorrente C: pouca divulgação. Profissionais com capacitação inferior às concorrentes. Desatualizada frente ao mercado. Pós-venda apenas por telefone. Pequeno estoque de produtos.

Pontos Fortes:

Concorrente A: possui vendas pela internet. É referência na cidade. Preços moderados.

Concorrente B: apresenta descontos através cartão fidelidade. Colaboradores qualificados.

Concorrente C: Possui grande variedade de produtos no mostruário.

4.5 SEGMENTO DO MERCADO

Mercado de atuação: Mercado de artigos esportivos, voltado para o consumidor final de todas as faixas etárias.

Área de atuação: Esportes.

Divisão do mercado: Clientes do Estado do Rio Grande do Sul, com qualquer faixa etária ou renda, que buscam adquirir equipamentos para a prática de esportes e exercícios físicos.

4.6 OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivos:

Objetivo 01: aumentar em 30% a venda de materiais de esportes pouco conhecidos nos próximos 2 anos.

Objetivo 02: aumentar a receita em 70% nos próximos 4 anos.

Estratégias:

Referente Objetivo 01: divulgação na cidade de esportes pouco comuns no país. Criação de torneios de esportes com poucos adeptos, como por exemplo, o rúgby e futebol americano. Promoções de materiais que possuem pouca liquidez na loja, com o intuito de deixar mais comuns estes esportes desconhecidos.

Referente Objetivo 02: com a criação do cartão fidelidade, a cada 100 reais em compras, o cliente ganha um desconto de 10 reais na próxima compra, assim existe um diferencial em comparativo às concorrentes. A divulgação na mídia será aumentada conforme a necessidade da empresa.

4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Produto: o diferencial da empresa serão os produtos. Porque serão ofertados materiais difíceis de serem encontrados na região e inclusive no Estado. A excelente qualidade dos produtos também será outro fator positivo da empresa. Assim, não serão vendidos produtos com qualidade duvidosa ou marcas sem credibilidade.

Preço: como o mercado de materiais esportivos está em crescimento, nossos produtos serão de qualidade e preço que possibilitem uma boa margem de lucro. Para compensar os valores moderados dos materiais, serão disponibilizados descontos através de cartões de fidelidade, bem como serão disponibilizadas formas de parcelamento em 10 vezes sem juros, para atrair as classes mais baixas.

Promoção: os produtos que não tiverem uma liquidez razoável serão postos em promoção com o intuito de renovar estoque e no caso dos esportes pouco praticados, estimular a participação da população. A criação dos torneios para divulgação de esportes menos praticados terá também a finalidade de promover o nome da empresa.

Distribuição: a distribuição ocorrerá em todo o Mato Grosso Sul podendo ser aumentado para todo o Brasil, tendo em vista o site oferecer a possibilidade de compras online.

Os produtos disponibilizados serão os das marcas mais conhecidas no mercado. Os preços dos produtos estarão mais baixos que o do concorrente localizado na mesma praça, pois através da pesquisa mercadológica percebeu-se que o concorrente pratica preços fora da realidade do mercado. Mesmo trabalhando com marcas conhecidas é possível fixar os preços mais baixos que o concorrente, pois hoje por ser único no mercado possibilita que trabalhe com preços mais altos.

4.8 PLANO DE AÇÃO DE MARKETING

O plano de marketing é uma organização sistemática de ações programadas para atingir os objetivos da empresa no tempo e no espaço através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades de mercado, conforme quadro 5 - Plano de ação de marketing.

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Objetivo 01	Aprimorar a apresentação das prateleiras	Contato com profissional vitrinista	Gerencia	15 dias	Pesquisa informal
	Capacitação dos colaboradores vendedores	Contato com curso para vendedores	Gerencia	5 meses	Avaliação de desempenho

	Contratação dos profissionais responsáveis pelas consultorias	Análise de currículos e entrevistas	Gerencia	30 dias	Avaliação de desempenho
Objetivo 02	Cartão fidelidade. A cada 100 reais em compras, ganha um desconto de 10 reais na próxima compra.	Divulgação através banners e comerciais de TV	Gerencia	8 meses	Auditoria
	Possuir 50% do mercado do segmento na cidade	Análise de resultados	Gerencia	5 anos	Auditoria

Quadro 5 - Plano de ação de marketing

Convêm enfatizar, que este estudo possibilitou uma visão ampla sobre as áreas da administração como o planejamento estratégico, marketing, o plano operacional, administração financeira, recursos humanos e os aspectos jurídicos e legais, fatores que foram muito importantes para a concretização do trabalho.

5 PLANO DE OPERAÇÕES

Uma loja de artigos esportivos é o tipo de comércio que não passa por má fase, no geral vende bem o ano todo. A lógica é bem simples, tênis, sapatos e roupas para academia costumam ser acessórios procurados em qualquer mês do ano, por isso sempre vendem bem sem objeções seja qual for o mês. É preciso planejar bem, investir em diversidade de produtos, sempre renovar o estoque e eventualmente fazer promoções. Afinal, o brasileiro adora uma promoção e sempre é atraído por descontos em etiquetas, mesmo que sejam mínimos.

A estrutura de uma loja de artigos esportivos precisa contar com layout atrativo e equipamentos adequados para que seja possível, atrair clientes e prestar um bom atendimento. E nessa hora deve ser levado em conta o tamanho do seu espaço e o movimento que é esperado, além do tipo específico de produtos que o empreendedor pretende oferecer.

5.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

A estrutura física sugerida nessa ideia de negócio para a instalação da XPORTES, uma loja de pequeno porte compreende, de preferência um imóvel com área de aproximadamente 250m², dividida em seis ambientes, área para exposição dos produtos e vitrines, balcão de caixa, provadores, depósito ou estoque, área de administrativa e banheiro.

- Exposição de produtos e vitrines: a exposição dos produtos e a criação de vitrines são fundamentais para atrair os clientes e aumentar vendas. Por isso, deve-se incluir no seu planejamento ações para montar uma exposição atraente. Elementos diferentes também podem ser utilizados nas áreas de exposições. A música, por exemplo, por ser versátil, inspira cenários atrativos. Instrumentos musicais clássicos, de movimentos culturais como o punk e o rock ou mesmo da homenagem a um artista específico rendem ideias interessantes.

- Provadores: enquanto a vitrine chama o cliente para dentro da loja, é no provador que ele decide pela compra. Por isso esse espaço deverá ser bem planejado e contar com uma iluminação adequada.

- Balcão de caixa: esse espaço deve ser o mais discreto possível, para não desviar a atenção do cliente, mas também precisa ser visível o suficiente para ser fácil encontrá-lo.

Para que sua localização na loja permita rotas acessíveis, que garantam a circulação de pessoas em cadeiras de rodas, uso das normas técnicas da ABNT NBR 9050:2015.

- Depósito ou Estoque: espaço para guardar as mercadorias e insumos operacionais de uso recorrente. Essa área deve estar próxima a área de atendimento e devem ser estabelecidas estratégias de organização para encontrar produtos com facilidade, agilizando o atendimento e otimizar o controle do estoque.

- Área administrativa: área para o desenvolvimento das atividades administrativas e financeiras da empresa (compras e relacionamento com fornecedores, controle de contas a pagar, atividades de recursos humanos, controle financeiro e de contas bancárias, acompanhamento do desempenho do negócio e outras que o empreendedor julgar necessárias para o bom andamento do empreendimento).

- Banheiro: destinado ao uso dos colaboradores, com escaninhos individuais e chave, para guarda de seus pertences pessoais.

Por se tratar de produtos acabados que serão adquiridos de fornecedores distintos, não necessita instalação da fábrica, pois os produtos que venderemos são entregues já acabados. Teremos o trabalho apenas de vender os referidos produtos aos consumidores. Segundo pesquisas feitas dos concorrentes é necessária uma área aproximada 200 a 300 metros quadrados para a perfeita instalação da XPORTES. Quanto a capacidade de atendimento dos nossos futuros clientes, deveremos ter perfeita amplitude para acomodarmos um número significativo de pessoas. Além disso vale ressaltar que a instalação terá espaço exclusivo para guardar os produtos em estoque, lembrando que o mesmo poderá seu volume acrescido conforme o aumento da demanda.

5.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

É importante pesquisar bastante antes de realizar a aquisição dos equipamentos. A escolha do fornecedor de equipamentos é indispensável para garantir o bom funcionamento da operação da loja, assegurar o investimento realizado e garantir que a loja nunca fique parada.

Para oferecer atendimento de qualidade ao público é essencial que a loja tenha diversos equipamentos como impressora de cupom fiscal, materiais de escritório, linha telefônica com acesso à internet, computadores, impressoras, balcão de atendimento, máquinas para

pagamento com cartão de débito e de crédito, sistema de ar condicionado ou ventiladores, além de materiais para a montagem e manutenção dos equipamentos.

Optar sempre pelos equipamentos de melhor qualidade para a empresa além de serem mais duráveis e estáveis, são o que garantem uma maior eficiência no atendimento direto, por exemplo os computadores e impressoras de qualidade. Em relação às formas de pagamento, dar uma maior flexibilidade com opções de parcelamento e cartão de crédito, definitivamente levará mais pessoas até a sua loja.

Equipamentos e tecnologia necessária para o funcionamento do futuro empreendimento:

Equipamento	Estimativa R\$
Microcomputador	R\$ 4.500,00
Impressora fiscal	R\$ 800,00
Aparelho telefônico	R\$ 100,00
Balcão com caixa	R\$ 5.000,00
Balcão para atendimento	R\$ 5.000,00
Manequins	R\$ 6.000,00
Araras	R\$ 1.000,00
Vitrines	R\$ 4.000,00
Estantes expositoras	R\$ 8.000,00
Prateleiras	R\$ 4.000,00
Espelhos	R\$ 3.000,00
Cabides	R\$ 3.000,00
Investimento inicial total	R\$ 44.400,00

Quadro 6 – Equipamentos e tecnologia

O segredo de um comércio que depende de vendas é sempre estar de olho no modismo, isso vale também para as lojas de materiais esportivos. Não adianta vender de tudo e investir bastante em um item que não tem saída, é preciso pesquisar para saber o que as pessoas estão comprando. Promover também pequenos campeonatos e eventos esportivos e assim divulgar não apenas o nome da **loja XPORTES** (marketing institucional), mas também lucrar com o evento e fidelizar clientes. Renovar o estoque de tempos em tempos, fazer promoções com preços baixos para uma boa venda e assim ter dinheiro para investir em novos produtos. Diminuir bastante a margem de lucro ou até retire completamente para não perder o valor investido e assim renovar todo o material da prateleira.

Podemos resumir o processo de atendimento ao cliente em 4 etapas básicas:

- Contato: o processo de atendimento ao cliente começa com o contato. Nele o cliente tem algumas expectativas que espera que a sua equipe de atendimento possa corresponder. Tais como cortesia, agilidade, eficiência e pró-atividade.

É indispensável que a sua equipe tenha estas expectativas muito claras e faça o possível para atendê-las. Lembre-se que o primeiro contato é o cartão de visitas da sua empresa e vai ser uma impressão extremamente relevante por todo o processo.

- Informações: A segunda etapa é ouvir o seu cliente e, mais, fazer isso de forma ativa. É fundamental convencê-lo de que você não está apenas cumprindo o script de ofertas ou soluções. O objetivo é conhecer profundamente o desejo, para então passar para a etapa seguinte.

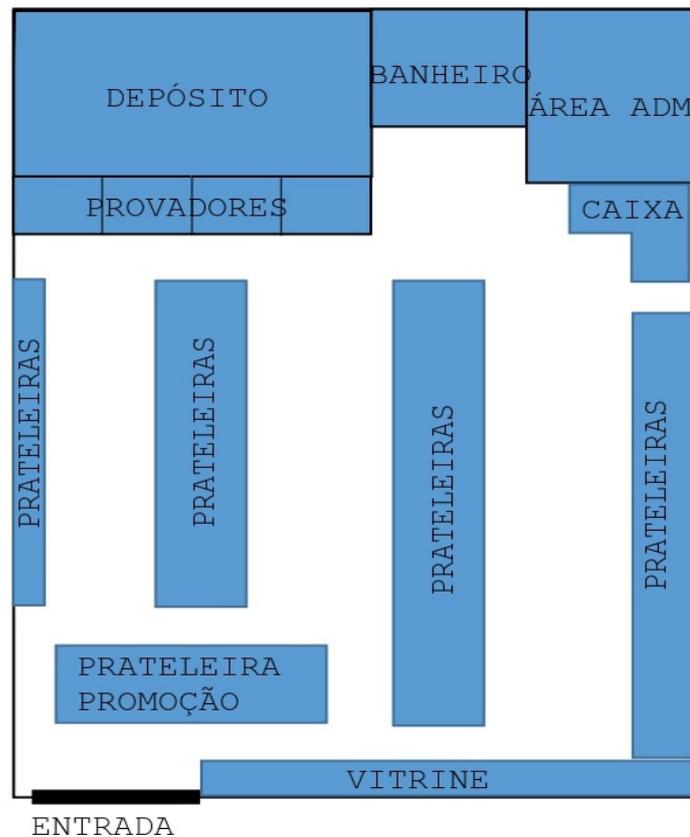
- Solução: Com todos os dados em mãos o atendente pode, enfim, determinar qual a melhor solução para a questão abordada. Neste ponto é indispensável possuir uma base de conhecimento robusta, boas ferramentas de atendimento e um profissional extremamente capacitado.

- Conclusão: Depois de finalizar a solicitação do cliente é preciso verificar se tudo ocorreu da melhor forma possível (Venda). Você pode conseguir esta resposta através de alguma pesquisa de satisfação do cliente ou formulários rápidos.

Isso torna-se fundamental para que este processo seja o começo de um relacionamento duradouro.

Por meio do layout ou arranjo físico, definimos como será distribuindo os diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, produtos, estantes, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, etc.) e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como aumento da produtividade, diminuição do desperdício e do retrabalho, maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas e melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Layout da loja XPORTE:



Ter uma boa equipe de profissionais no negócio é o item chave para ter sucesso, do que adianta ter uma boa estrutura, os melhores equipamentos, se a equipe não atender bem o seu cliente.

Por isso a preocupação principal deve ser treinar os funcionários para darem a quem entrar na loja uma atenção e um atendimento excelente, sem falhas.

Proporcionar treinamento e capacitação a equipe, a fim de garantir uniformidade na abordagem de trabalho. Um treinamento inicial refere-se a como os colaboradores precisam se comunicar com os clientes e quais são as etapas de um bom atendimento. Estabelecer os principais problemas que podem acontecer e como eles poderão ser solucionados.

Muitos clientes acabam resolvendo comprar em uma loja ao invés de outra justamente pela forma que são tratados, tomar cuidado com isso e fazer com que todos na loja falem a mesma língua é essencial.

Os funcionários devem ter ligação com os produtos, que tenham a cara do que estão vendendo e conheçam bem dos produtos da loja.

A quantidade de profissionais está relacionada ao porte do empreendimento. Para amenizar os custos iniciais com folha de pagamento, convém optar pela contratação de uma

equipe enxuta, assim, a proposta para loja de artigos esportivos de pequeno porte é começar com três funcionários, sendo três atendentes e um assistente administrativo financeiro.

Atendente/vendedor: é o profissional responsável por recepcionar e atender o cliente que entra na loja, negociar prazos e condições de pagamentos, além de possíveis descontos ou pacotes promocionais que podem ser oferecidos, promover os produtos demonstrando seus benefícios, demonstrar o mecanismo de ação dos produtos, orientar os clientes na venda e auxiliá-los no pós-venda. É essencial que esse profissional tenha boa comunicação, capacidade de negociação, paciência, simpatia e agilidade.

Assistente administrativo financeiro: é o profissional responsável por atender o cliente com pagamentos, recebimento de valores, fechamento de caixa e emissão de notas fiscais. Auxilia em atividades de controle bancário e de contas, cuida do fluxo de caixa, das cobranças e investimentos, emissão de relatórios e de contas a pagar e receber, lançamento de cheques e organização de documentos. Essa função poderá ser exercida inicialmente pelo proprietário da empresa.

5.3. LOCALIZAÇÃO

Conforme Las Casas (2000, p.65), “o estabelecimento deve estar localizado próximo aos consumidores e, portanto, a estratégia de localização deve considerar, dentre vários aspectos, a concorrência, que também persegue os mesmos objetivos”. Como bem observado a estratégia de escolha da localização deve observar todos os fatores possíveis, incluindo também a concorrência, indo ao encontro das demais estratégias e objetivos que empresa tomar.

Conforme Holanda (1987), a localização ótima é aquela que assegura a maior diferença entre custos e benefícios, privados ou sociais. Simonsen e Flanzer (1978) complementam a teoria, ao considerar que a orientação para a escolha da localização de um novo projeto deve ser feita no sentido de se atingir o ponto ótimo econômico, resultante dos diversos recursos passíveis de consideração. Em outras palavras, maximização da rentabilidade, quando se tratar de uma entidade econômica particular ou minimização do custo unitário de produção, quando a entidade geradora for governamental.

Em concordância aos autores citados, para o SEBRAE (2009), um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas. Por isso, se a localização é fundamental para o sucesso de seu negócio, é preciso levar em consideração os seguintes aspectos:

- Analisar o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- Verificar se no local é permitida a atividade desejada. Essa consulta é feita na Prefeitura de sua cidade. Verificar se há implicações em órgãos como a vigilância sanitária e o corpo de bombeiros;
- Verificar as condições de segurança da vizinhança;
- Observar a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existencial de locais para estacionamento;
- Facilidade de acesso ao local e espaço na rua para estacionamento dos carros dos clientes, dentro do terreno da loja e também ao seu redor.

A região é composta pelos mais variados tipos de empresas, como lojas, farmácias, escolas, bancos e supermercados, o que possibilita uma infinidade de oportunidades a serem realizadas.

Para a escolha da localização foi utilizado o Método da pontuação ponderada, onde foram atribuídos pesos (1 a 3) para cada um dos fatores e notas (1 a 10) para cada um dos critérios analisados em cada um dos locais (A, B e C), conforme quadro abaixo.

FATOR		ESCORES			PONDERAÇÃO		
Peso		A	B	C	A	B	C
Saneamento básico	2	9	9	9	18	18	18
Aluguel	3	8	9	9	24	27	27
Necessidade de reforma	2	9	8	7	18	16	14
Estacionamento	2	10	9	8	20	18	16
Tamanho adequado	3	8	7	7	24	21	21
Localização	3	9	6	8	27	18	24
Aparência	2	8	9	9	16	18	18
Fácil acesso	3	9	9	9	27	27	27
Imóvel é seguro	2	8	7	9	16	14	18
Iluminação	1	9	9	9	9	9	9
TOTAL					199	186	192

Quadro 7 – Quadro do método da pontuação ponderada

A localização escolhida para a XPORTES foi a opção “A”, localizada na Avenida Capitão Olinto Mancini, no Centro da cidade de Três Lagoas - MS.

6 PLANO FINANCEIRO

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Assim como para construir uma casa, organizar uma festa ou planejar uma viagem, para abrir um negócio também é necessário fazer um cuidadoso planejamento do que se pretende fazer. Ou seja, a casa, a festa e a viagem não se realizam por si só, é preciso planejamento. E assim acontecerá também com a abertura de nossa loja. Planejar, levando em consideração diversos fatores, antes de decidir abrir o negócio.

6.1. INVESTIMENTO INICIAL

Calcular o investimento inicial pode ser uma etapa bem prazerosa e “fácil” de se fazer, porém, sem uma boa pesquisa pode-se enfrentar muitos problemas. Sem enumerar minuciosamente tudo o que irá precisar, corre o risco de ter que desembolsar quantias consideráveis, que não estavam no orçamento.

A gestão financeira é um ponto crucial para o sucesso da empresa, mesmo antes de ela existir, quando ainda está como ideias no papel, já é preciso pensar no investimento inicial que será necessário para viabilizar a abertura do negócio.

Como o próprio nome diz, ele engloba todo o capital necessário para abrir um negócio. É o investimento que se deve fazer para iniciar as atividades. Esse investimento pode ser dividido de diversas formas, para ajudar a ter uma visão mais clara do capital que irá ser necessário. Fazer o levantamento detalhado de todos os custos é importante para trazer as informações completas sobre o capital necessário. Por exemplo, em relação ao mobiliário, deve descrever quais itens devem ser adquiridos, em qual quantidade e por qual preço.

O investimento fixo é o capital destinado à aquisição dos bens que possibilitarão dar início ao negócio. Na maioria das vezes são investimentos físicos na empresa. Exemplos disso são gastos com maquinário, equipamentos, móveis, utensílios; segurança, obras e decorações, estoque, etc. É claro que ao longo do tempo, manutenções e substituições serão neces-

sárias para suprir o desgaste físico, mas o valor para isso será bem inferior ao montante inicial.

O investimento pré-operacional é outra forma de investimento inicial e também é vital para a abertura do negócio, ele não tem relação com a aquisição de materiais, mas sim com ações que dão o pontapé inicial nas operações. Alguns são realizados apenas uma vez, outros se tornam recorrentes, como formalização da empresa, obtenção de alvarás, treinamentos da equipe, marketing (criação da marca e divulgação inicial), honorários de um contador, sistemas de gestão e registro de marca.

Outro recurso de dinheiro necessário é para suprir as necessidades de fluxo de caixa. Esse é o valor que chamamos de capital de giro, que faz a empresa girar. Alguns itens que entram nesse cálculo salários e pró-labore, fornecedores, contas de luz, água, internet e impostos.

Segundo o SEBRAE (2009), quando se inicia uma empresa o que se deve levar em consideração os investimentos fixos, o capital de giro, e os investimentos pré-operacionais.

Holanda (1987) classifica, em análise econômica, esses investimentos em custos fixos e variáveis, conforme estes sejam independentes ou não do volume de produção ou grau de utilização da capacidade produtiva.

O investimento inicial para abrir a Xportes será de 250 mil reais. Este é o valor estimado para uma loja totalmente equipada.

Assim sendo, segue abaixo os principais aspectos que deve se saber sobre o seu futuro negócio, principalmente no que diz respeito a margem de lucratividade, estimativa de retorno do valor que foi investido, estimativa de vendas por mês (R\$) / faturamento médio, entre outros aspectos:

Investimento inicial: 250.000,00 mil;

Investimento fixo 50.000,00

- 30.000,00 – Para aquisição de móveis e utensílios

- 20.000,00 – Para aquisição de máquinas e equipamentos

Despesas pré-operacionais 10.000,00

Capital de giro 30.000,00

Estoque inicial 160.000,00

6.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

Para a maioria dos empreendedores, a obtenção de recursos para se iniciar uma empresa é visto como o principal desafio. Isso ocorre em virtude das exigências estabelecidas pelos agentes financiadores (bancos comerciais) e das altas taxas de juros.

Existem fontes alternativas de recursos que podem ajudar os empreendedores. Dornelas (2001) apresenta outras fontes como economia pessoal ou familiar, fornecedores e parceiros estratégicos (divulgação das marcas dos fornecedores e negociação de melhores prazos e condições de pagamento).

Todo o investimento na Xportes será através de capital próprio, não havendo necessidade de empréstimo bancário para montagem da estrutura da loja. Até porque as taxas de juros bancárias para empréstimo são muito altas. O investimento contará com 100 mil reais próprio, também foi vendido um imóvel próprio no valor de 300 mil reais e com os recursos desta venda será completado o investimento inicial. Dessa forma ainda terá um valor que possa ser usado com as despesas de alguns meses, caso nos primeiros meses o movimento fique abaixo do esperado.

Cabe ressaltar que foi firmado contrato com vários distribuidores de materiais, onde foi acertado um prazo maior para o pagamento, estipulado uma carência de 90 dias, sem correção monetária, para efetuar o pagamento, nos primeiros 6 meses de funcionamento da loja.

Numa negociação com o fornecedor, o empresário deve observar suas disponibilidades de caixa e tentar casar o pagamento de fornecedores com suas disponibilidades. Quanto mais prazo você ganhar para pagar o fornecedor, melhor para seu caixa, pois você reterá por um tempo maior o dinheiro que é do fornecedor, por outro lado isso aumenta a responsabilidade com o controle financeiro.

Não haverá necessidade de financiado por capital de terceiros.

6.3. RECEITAS

Lucratividade estimada: de 12 a 20% do faturamento bruto.

Faturamento médio: R\$ 70.000,00 mil reais por mês.

Estimativa de retorno: de 18 a 36 meses.

A projeção desejada será baseada em uma estimativa de venda mensal baseada em dois cenários otimista e pessimista. É necessário enfatizar que as vendas dos produtos tendem a ter uma demanda maior em algumas épocas do ano, entre elas estão o Natal, o dia dos namorados, dia dos pais e em outras datas comemorativas.

- Cenário otimista- R\$:85.000,00 mil reais por mês.

- Cenário pessimista- R\$:55.000,00 mil reais por mês.

Ao fazer a projeção de vendas, podemos projetar os custos e investimentos, organizando equipe, espaço e equipamentos para atingir seus objetivos estratégicos. Também conhecida por orçamento de vendas ou planejamento de receitas, é a previsão do quanto a empresa pretende vender, portanto faturar, em um determinado período. Embasa todo o planejamento da empresa, a partir do quanto se pretende receber é possível realizar outras projeções, como gastos, investimentos e novas contratações.

Apesar de ser um importante passo no planejamento estratégico da empresa, é bastante comum que se dê mais atenção ao planejamento e monitoramento dos custos e despesas, deixando os indicadores de projeção de vendas em segundo plano. Esse é um erro que não devemos cometer, já que é justamente no controle de um plano de vendas que vai garantir que a empresa possa ter receita suficiente para continuar suas atividades com saúde financeira.

Um bom controle financeiro empresarial exige planejamento para não ser surpreendido no final do mês com um caixa negativo e não conseguir honrar com as obrigações. O planejamento precisa ser feito antecipadamente com orçamento anual e projeções mês a mês. Procurando ser o mais realista, para não dar um passo além das pernas, pois o cenário é cheio de incertezas.

A loja possui produtos com o preço de venda de R\$ 10,00 a R\$ 800,00. Estima-se a venda de 40 itens diários a uma média de R\$ 70,00 resultando numa receita diária de R\$ 2.800,00 ao dia, R\$ 70.000,00 ao mês e R\$ 840.000,00 ao ano.

6.4. CUSTOS

Custos operacionais mensais do futuro da XPORTES.

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor (\$) *
Material de escritório	Administrativo	150,00
Energia elétrica e água	Administrativo	500,00
Internet, telefone e TV	Administrativo	100,00
Encargos com vendedores	Financeiro	1200,00 + 1,5% comissão
Limpeza e conservação	Financeiro	300,00
Aluguel do local	Financeiro	4.000,00
Marketing / propaganda	Financeiro	200,00
Patrocínio de eventos	Financeiro	600,00

Quadro 8 – Custos operacionais

Classifique os custos operacionais mensais/anuais em fixos e variáveis.

Item de custo	Custo fixo (\$) *	Custo variável (\$) *
Salário vendedoras (duas)	2.400,00	
Comissão de venda	1.400,00	
Depreciação dos equipamentos		500,00
Fornecedores	40.000,00	
Material de escritório		150,00
Energia elétrica e água	500,00	
Internet, telefone e TV	100,00	
Encargos com vendedoras	1.400,00	
Limpeza e conservação		400,00
Aluguel do local	4.000,00	
IPTU	500,00	
Marketing / propaganda	200,00	
Patrocínio de eventos	600,00	
Despesas bancárias		65,00
Embalagens personalizadas		1.000,00

Quadro 9 – Classificação dos custos operacionais

6.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Projeção do fluxo de caixa mensal da XPORTES.

	Jan.	Fev.	Mar.	Outros meses	Total
Recebimentos					Anual
Receitas à vista	30.000,00	35.000,00	45.000,00	330.000,00	440.000,00
Receitas a prazo	35.000,00	35.000,00	30.000,00	300.000,00	400.000,00
(a) Receita total (vendas)	65.000,00	70.000,00	75.000,00	630.000,00	840.000,00
Pagamentos					
Custos operacionais Variáveis					
Compras à vista	1.650,00	1.650,00	1.650,00	14.850,00	19.800,00
Compras a prazo	-	-	40.000,00	360.000,00	400.000,00
Comissão de vendas	1,400,00	1,400,00	1,400,00	12.600,00	16.800,00
Tributos (PIS, ISS, etc.)					
Atividades terceirizadas	400,00	-	400,00	3.000,00	3.800,00
Outros custos variáveis	500,00	600,00	650,00	5.500,00	7.350,00
Total de custos operacionais variáveis	3.450,00	3.050,00	43.450,00	390.450,00	447.750,00
Custos operacionais Fixos					
Aluguel	4.000,00	4.000,00	4.000,00	36.000,00	48.000,00
Pró-labore	-	-	-	-	-
Tributos (IPVA, IPTU, etc.)	-	-	-	500,00	500,00
Despesas bancárias	65,00	65,00	65,00	585,00	845,00
Mensalidade internet	100,00	100,00	100,00	900,00	1.200,00
Salários	2.400,00	2.400,00	2.400,00	21.600,00	28.800,00
Outros custos fixos	1.300,00	1.300,00	1.300,00	11.700,00	15.600,00
Total de custos operacionais fixos	7.865,00	7.865,00	7.865,00	71.265,00	94.880,00
(b) Custo Total (CF + CV)	11.315,00	10.915,00	11.315,00	101.715,00	542.630,00
(c) Investimentos	-	-	-	50.000,00	50.000,00
Saldo de caixa (a-b-c)	50.235,00	50.635,00	10.235,00	87.835,00	198.940,00

Quadro 10 – Projeção do fluxo de caixa mensal

6.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Demonstrativo do Resultado do Exercício anual.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais	
Receita Total (RT)	840.000,00
(-) Custo Variável (CV)	447.850,00
(=) Lucro Bruto (LB)	392.150,00

(-) Custo Fixo (CF)		94.880,00
(=) Lucro Operacional (LO)		297.270,00
(-) Imposto de Renda (IR)	15%	44.590,50
(-) Contribuição Social (CS).	12% ou 1% am	33.272,40
(=) Lucro Líquido		219.407,10

Quadro 11 – Demonstrativo do Resultado do Exercício anual

7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

7.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

7.1.1 Ponto de equilíbrio

Calculo do ponto de equilíbrio econômico da XPORTES.

$$PE = CF \times 100 / RT - CV$$

$$PE = 94.880,00 \times 100 / 840.000,00 - 447.850,00$$

$$PE = 9.488.000,00 / 392.150,00$$

$$PE = 24,1948$$

Ponto de equilíbrio é o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, sendo o lucro igual a zero. Para que a empresa tenha lucro igual a zero, precisamos vender 24,1948 unidades de produtos.

7.1.2 Taxa de lucratividade

Calculo da taxa de lucratividade.

$$\text{Taxa de lucratividade} = \text{Lucro líquido} \times 100 / \text{Receita total}$$

$$\text{Taxa de lucratividade} = 219.407,10 \times 100 / 840.000,00$$

$$\text{Taxa de lucratividade} = 26,1198\% \text{ ao ano}$$

7.1.3 Taxa do retorno do investimento

Taxa de retorno do investimento = Lucro líquido \times 100 / Investimento inicial

$$\text{ROI} = 219.407,10 \times 100 / 250.000,00$$

$$\text{ROI} = 87,7628\%$$

Os cálculos acima foram feitos com projeções anuais e não mensais.

7.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

No atual contexto da economia investir em um novo empreendimento é algo que deve ser profundamente estudado. Afinal, é preciso saber planejar o fluxo de caixa e entender qual será seu *payback* para analisar se o negócio será, de fato, lucrativo. Devemos calcular o tempo que levará para o investimento ter retorno (*payback*), sendo importante para analisar a viabilidade da empresa.

$\text{Payback} = \text{investimento inicial} / \text{Lucro líquido}$

$$\text{Payback} = 250.000,00 / 219.407,10$$

$$\text{Payback} = 1,1394 \text{ anos ou } 13,6732 \text{ meses.}$$

7.1.5 Taxa Interna de Retorno

Taxa Interna de Retorno representa a taxa de desconto que iguala, em um único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa.

Investimento Inicial = 250.000,00

O cálculo realizado para se saber a taxa de retorno do empreendimento foi realizado com a calculadora HP 12C.

Segue a formula para se saber a taxa interna de retorno ao final de um ano:

$$\text{HP 12C: } 250.000,00 \text{ CHS g CF0}$$

Semestre 1: R\$ 140.382,00 g CFj

Semestre 2: R\$ 58.554,00 g CFj

Semestre 3: R\$ 75.000,00 g CFj

Semestre 4: R\$ 82.000,00 g CFj

Apertar F IRR

TIR = 17,76%

7.1.6 Valor Presente Líquido

Investimento inicial = 250.000,00

HP 12C: 250.000,00 CHS g CFo

Semestre 1: R\$ 140.382,00 g CFj

Semestre 2: R\$ 58.554,00 g CFj

Semestre 3: R\$ 75.000,00 g CFj

Semestre 4: R\$ 82.000,00 g CFj

6,0 i

Apertar F NPV

VPL = R\$ 99.274,96

A taxa mínima de atratividade (TMA) foi escolhida com base no índice de rendimento desejado que é de 6 % ao semestre (índice aproximado de 1% ao mês).

Sendo assim, diante do cálculo que foi exposto, conclui-se que o VPL teve um resultado positivo portanto, esse projeto deve ser aprovado.

7.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Projete diferentes cenários para a atuação do futuro empreendimento no mercado (veja os exemplos nos quadros) e em seguida desenvolva uma análise dos indicadores econômicos para os diferentes cenários.

Projeção	Volume de vendas	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista	80.000 ao mês	960.000	980.000	1.000.000	1.020.000	1.050.000
Mais provável	70.000 ao mês	840.000	880.000	920.000	960.000	1.000.000
Pessimista	60.000 ao mês	720.000	750.000	780.000	810.000	830.000

Quadro 12 – Demonstrativo da perspectiva de crescimento

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	8,19	17,76	25,59
VPL (R\$)	28.452,65	99.274,96	151.565,75
Payback (ano)	1,66	1,13	0,84
PE (%)	34,86	24,19	18,52

Quadro 13 – Análise em diferentes cenários

7.3. AVALIAÇÃO SOCIAL

Para abrir o empreendimento XPORTES precisa dispor 250 mil reais, pois este é o valor que satisfaz os custos com a parte física da empresa que inclui o local que será instalado o negócio, os equipamentos necessários, existem ainda diversas outras despesas iniciais em procedimentos burocráticos com regulamentação da empresa, abertura de CNPJ, taxas e impostos. Mesmo antes de abrir, a empresa também deverá ter em caixa valores garantidos referentes aos salários de funcionários, capital de giro e registro de marca.

Quanto aos benefícios sociais estes se darão de forma simples gerado inicialmente dois novos empregos, é o mínimo necessário para desenvolver as atividades da loja. Estes funcionários aprimorarão seus conhecimentos em vendas e atendimento, serão treinados para melhor atender a clientela e agregar experiências a sua carreira profissional.

Acrescento ainda, que a comunidade tem a ganhar por ter mais uma loja especializada, levando informações técnicas aos clientes em uma ótima localização. Sabemos que usar materiais adequados na prática esportiva não é novidade, sendo um costume adotado há muitos anos e em diferentes modalidades. O grande diferencial é que, com o desenvolvimento

tecnológico, as vestimentas tornaram-se cada vez mais específicas e apropriadas para cada atleta, levando em consideração o formato do corpo e esporte que pratica. A loja colocara à venda excelentes produtos, os quais atendem as necessidades de jovens, adultos e até as crianças que muitas vezes acompanham os pais em seus treinos.

Vale ressaltar que a Xportes não causará impactos ambientais, haja vista não trabalhar na produção direta dos produtos. Pelo contrário o esporte estimula a preservação ambiental. Os praticantes de atividade esportiva em ambientes naturais desenvolvem uma maior consciência ecológica, visto a compreensão da necessidade em manter o meio ambiente equilibrado.

Atuaremos em conjunto com os demais lojistas da comunidade, onde estaremos focados na preservação do meio ambiente. Um exemplo será a implantação da coleta seletiva de materiais recicláveis, tais como a coleta das embalagens e papel retornável, gerando um menor impacto à natureza.

Por fim, diante do que fora exposto fica evidenciado que a Xportes tem uma boa premissa social e ambiental.

8 CONCLUSÃO

Abrir uma loja é um processo que sempre oferece riscos, os quais podem perfeitamente ser evitados com técnicas e planejamento, executando-os com antecedência. O plano de negócios é a formalização de um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, colocar ideias no papel e conseguir identificar onde pode melhorá-las, enxergar o mercado de forma mais crítica, definindo desta maneira suas principais características e condições, possibilitando uma análise de viabilidade e risco, facilita sua implementação. O plano de negócios está se tornando cada vez mais um instrumento de gestão que permite ao empreendedor acompanhar as permanentes variações do mercado.

A Xportes pretende atingir a classe média, por isso deve adotar diferenciais competitivos, em relação às demais concorrentes, firmar parcerias com os fornecedores, possibilitando assim um custo mais acessível. Os produtos de ótima qualidade, com estoque reduzido, ou seja, poucos exemplares de cada modelo. O sucesso de um negócio deve estar respaldado por um conjunto de etapas a serem seguidas em busca de viabilidade e rentabilidade.

Foram apresentados ao longo do trabalho diversos pontos importantes como o planejamento operacional, planejamento estratégico, planejamento e ações de marketing, planejamento financeiro, entre outros. Através da análise de investimentos e seus indicadores gerais, conclui-se que o projeto é viável por todos os indicadores estipulados, o tempo para recuperar o investimento (payback) foi de aproximadamente 1 ano e 2 meses, a taxa de retorno interna (TIR) é de 17,76% e o valor presente líquido (VPL) de R\$ 99.274,96. Com esses resultados o projeto pode ser implantado, sendo perfeitamente viável abrir este empreendimento, além do mais existe um grande público na cidade, que usa e necessita estes produtos, tenho a certeza que loja será sucesso em vendas, atingiu e superou as expectativas do trabalho.

REFERÊNCIAS

GESTÃO ESTRATÉGICA I: LIVRO DIDÁTICO / Ana Paula Reusing Pacheco; design instrucional Dênia Falcão de Bittencourt, [Flavia Lumi Matuzawa, Viviane Bastos ; assistente acadêmico Nágila Cristina Hinckel]. – 10. ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

Trabalho de conclusão de curso em administração I: livro didático / Claudia Fabiana Gohr ; design instrucional Leandro Kingski Pacheco. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

VENKI. **Matriz SWOT: 5 passos para construir uma rapidamente.** Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/matriz-swt/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2019.

FLUXO. Blogue da engenharia, **Planejamento estratégico: o que é, como fazer e benefícios esperados.** Disponível em: <<https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/gestao-empresarial/planejamento-estrategico-o-que-e-como-fazer-beneficios/>>. Acesso em: 2 de setembro de 2019.

BLOG ROCKCONTENT. **Análise a concorrência com as 5 forças de Porter e potencialize os resultados do seu negócio!** Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 3 de setembro de 2019.

GESTÃO ESTRATÉGICA I: LIVRO DIDÁTICO / Ana Paula Reusing Pacheco; design instrucional Dênia Falcão de Bittencourt, [Flavia Lumi Matuzawa, Viviane Bastos ; assistente acadêmico Nágila Cristina Hinckel]. – 10. ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

VALE MAIS NOTÍCIAS. **Setor esportivo prevê crescimento de 15% em 2019.** Disponível em: <<http://www.valemaisnoticia.com.br/setor-de-suplementos-esportivo-preve-crescimento-de-15-em-2019/>>. Acesso em: 10 de Out 2019.

SEBRAE. **Loja de artigos esportivos.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-artigos-esportivos,3cc87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acessado em: 11 Out 2019.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G. S.; HAYASHI Jr., Paulo. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea.** v.3, n.2, p.53-74, São Paulo, 2001.

LAS CASAS, Alexandre. **Plano de marketing:** para micro e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

BOOMERANG ESPORTES. **Montagem da Loja**. Disponível em: <<http://boomerangesportessolimpicos.blogspot.com/2012/12/montagem-da-loja.html>>. Acesso em: 15/03/2020.

EGESTOR. **Como montar uma loja de informática e montagem de computadores**. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/como-montar-uma-loja-de-informatica-e-montagem-de-computadores>>. Acesso em: 13/03/2020.

MONTAR UM NEGOCIO. **Como montar uma loja de artigos esportivos: Guia completo!** Disponível em: <<https://www.montarumnegocio.com/loja-de-artigos-esportivos>>. Acesso em: 16/03/2020.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGOCIOS. **Como montar uma loja de roupas de sucesso**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Moda/noticia/2018/07/como-montar-uma-loja-de-roupas-de-sucesso.html>> Acesso em: 16/03/2020.

SEBRAE. **Como montar uma loja de artigos esportivos**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-artigos-esportivos,3cc87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15/03/2020.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/v/index.jsp?vgnextoid=37d2438af1c92410VgnVCM10000b272010aRCRD>>. Acesso em: 16/03/2020.

CONTABILIVRE. **Investimento inicial: por onde começar seu empreendimento**. Disponível em: <<https://news.contabilivre.com.br/investimento-inicial>>. Acesso em: 09 Abr. 2020.
CEFET Jr. **Investimento inicial: o ponto de partida da sua empresa**. Disponível em: <<https://cefetjr.com/investimento-inicial>>. Acesso em: 10 Abr. 2020.

SEBRAE. **EMPREENDEDORISMO Passo a passo para abrir um negócio**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/passa-a-passo-para-abrir-um-negocio,29d7f5190e08d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 13 Abr. 2020.

WEEL. **7 formas de adquirir crédito e fortalecer o fluxo de caixa do seu negócio por meios não bancários**. Disponível em: <<https://weel.com.br/blog/7-formas-de-adquirir-credito-e>>

fortalecer-o-fluxo-de-caixa-do-seu-negocio-por-meios-nao-bancarios>. Acesso em: 13 Abr. 2020.

SEBRAE. FINANÇAS Confirma os diversos meios de obter crédito para o seu negócio. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/saiba-como-obter-credito-para-seu-negocio,fc6dd7a92ea85410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 Abr. 2020.

BOM CONTROLE. Projeção de vendas – qual a importância no seu negócio e como fazer. Disponível em: <<https://bomcontrole.com.br/projecao-de-vendas>>. Acesso em: 15 Abr. 2020.

REVANCHE ATACADO ONLINE. Saiba como calcular preço de revenda na sua loja de roupas. disponível em: <<https://www.comprarroupasatacado.com.br/blog/saiba-como-calcular-preco-de-revenda-na-sua-loja-de-roupas/>>. Acesso em: 17 Abr. 2020.

CONTABILIVRE. Confira aqui como fazer o controle financeiro empresarial sem erros. disponível em: <<https://news.contabilivre.com.br/controle-financeiro-empresarial>>. Acesso em: 17 Abr. 2020.

COMO ABRIR UMA EMPRESA. Quanto custa para abrir uma empresa. Disponível em: <<http://como-abrir-uma-empresa.com/quanto-custa-para-abrir-uma-empresa/>>. Acesso em: 21 maio 2020.

DICIONARIO FINANCEIRO. O que é a TIR e como calcular. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/tir-taxa-interna-retorno/>>. Acesso em: 21 maio 2020.

DOM TOTAL. Preservar para poder saltar: a sustentabilidade também é foco dos esportistas. Disponível em: <<https://domtotal.com/noticia/1132609/2017/04/preservar-para-poder-saltar-a-sustentabilidade-tambem-e-foco-dos-esportistas/>>. Acesso em: 30 maio 2020.

FLUA. Entenda o que é Payback e saiba como calcular. Disponível em: <<https://www.flua.com.br/blog/entenda-o-que-e-payback-e-saiba-como-calcular/>>. Acesso em: 20 maio 2020.

SECRETARIA ESPECIAL DO ESPORTE. Conferência VII: Esporte de Aventura estimula a preservação ambiental e o desenvolvimento. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/noticias/24-lista-noticias/42101-conferencia-vii-esporte-de-aventura-estimula-a-preservacao-ambiental-e-o-desenvolvimento>>. Acesso em: 25 maio 2020.

UNI SPORT BRASIL. **Conheça 5 usos da tecnologia no esporte.** Disponível em: <<https://blog.unisportbrasil.com.br/conheca-5-usos-da-tecnologia-no-esporte/>>. Acesso em: 24 maio 2020.