



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
CLAYTON DOS SANTOS**

**PLANO DE NEGÓCIO:
ABERTURA DE UMA LOJA DE COTURNOS MILITARES
NA CIDADE DE CRUZ ALTA.**

Cruz Alta

2019

CLAYTON DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIO:
ABERTURA DE UMA LOJA DE COTURNOS MILITARES
NA CIDADE DE CRUZ ALTA.**

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

Orientador: Prof^a. Sidenir Niehuns

Cruz Alta
2019

CLAYTON DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIO:
ABERTURA DE UMA LOJA DE COTURNOS MILITARES
NA CIDADE DE CRUZ ALTA**

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.

Cruz Alta, 22 de abril de 2019.

Prof^a. e orientadora Sidenir Niehuns, Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado saúde, vida e sabedoria nessa dura caminhada, que culminou em mais essa conquista. A minha família, em especial minha esposa Jucimara, por toda a paciência, compreensão e estímulo. Sem essa companheira, me trazendo toda a base de sustentação familiar, dificilmente eu concluiria mais essa etapa. Sinto-me honrado e privilegiado de ter encontrado uma pessoa tão especial na minha vida como você, uma mulher honesta, dedicada, persistente, e mãe excepcional.

A minha filha Gabriela, por todo o amor e entendimento, que seu pai, ainda que não mais jovem, tinha condições de concluir mais uma graduação, pois foram dias e horas de ausência, onde sua presença e apoio contribuíram sobremaneira para minha vitória nessa difícil, mas gratificante caminhada.

Agradeço aos meus pais Candido e Edilia, por terem me incentivado e, principalmente, por acreditarem em mim durante todas as etapas da minha vida.

Aos professores e tutores que sempre me orientaram durante todo o processo de ensino, os quais, sempre estiveram dispostos a ajudar e a contribuir para um melhor aprendizado. Agradeço também a instituição por ter me dado a chance e todas as ferramentas necessárias para eu estudar e concluir o ensino superior de maneira satisfatória. Por fim, gostaria de agradecer a todos que de alguma maneira contribuíram, direta ou indiretamente, para que eu alcançasse mais essa conquista em minha vida.

RESUMO

O Plano de Negócio é um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e viabilidade, facilitando sua implantação. Neste sentido, o presente estudo trata-se de uma análise de viabilidade econômica de abertura de uma loja de Coturnos Militares na cidade de Cruz Alta- RS, sendo assim, atingiu ao objetivo geral do estudo e alcançou os objetivos específicos da pesquisa. A pesquisa de mercado foi realizada através de levantamento de dados primários (questionário), foi possível estabelecer dados sócios- econômicos dos potenciais clientes e mercadológicos onde apontam suas preferências e comportamento no momento da compra. Na realização deste estudo, a autor aponta como se portará a nova empresa frente ao mercado no setor militar na cidade. Logo, apresenta o tema, o problema, os objetivos (geral e específico), a justificativa, a metodologia, e a ficha técnica do negócio. Descreve seu negócio, destacando o nome da empresa, a constituição legal e a proprietária. Expõe as análises dos seguintes planos: Plano Estratégico, Plano de Marketing, Plano de Operações, Plano Financeiro, e a Avaliação do Plano de negócios com um todo, ou seja, a Avaliação econômica do empreendimento, onde aponta o Ponto de Equilíbrio, a Taxa de Lucratividade, a Taxa de Retorno do Investimento, o Payback, TIR, VPL, Análise de Sensibilidade, e a Avaliação Social. Por fim, o plano de negócio apresenta as conclusões realizadas por meio de uma análise dos resultados da pesquisa, onde foi possível verificar a viabilidade da abertura do novo empreendimento, o qual o mesmo apresentou um elevado grau de interesse por parte dos clientes alvos nos produtos que serão ofertados pela empresa.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Coturnos Militares. Viabilidade.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA..... | 9 |
| 1.2 OBJETIVOS | 9 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 10 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 10 |
| 1.4 METODOLOGIA | 11 |
| 1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS | 14 |
| 2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO | 15 |
| 2.1 NOME DA EMPRESA | 15 |
| 2.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL | 15 |
| 2.3. NOME EMPRESARIAL | 15 |
| 2.4. PROPRIETÁRIA DA EMPRESA..... | 15 |
| 3. PLANO ESTRATÉGICO | 16 |
| 3.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE..... | 16 |
| 3.2 ANÁLISE DO SETOR..... | 18 |
| 3.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO..... | 22 |
| 3. 4 A MATRIZ SWOT..... | 25 |
| 3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 26 |
| 3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO | 26 |
| 4. PLANO DE MARKETING | 28 |
| 4.1 ANÁLISE DE MERCADO..... | 28 |
| 4.1.1 Descrição dos produtos..... | 28 |
| 4.1.2 Análise do mercado consumidor | 30 |
| 4.1.3 Análise dos fornecedores..... | 32 |
| 4.1.4 Análise detalhada dos concorrentes..... | 35 |
| 4.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO | 37 |
| 4.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING | 38 |
| 4.3.1 Objetivos de marketing..... | 38 |
| 4.3.2 Estratégias de marketing..... | 39 |
| 4.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 5. PLANO DE OPERAÇÕES | 45 |
| 5.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA) | 45 |
| 5.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO | 46 |
| 5.3 LOCALIZAÇÃO | 50 |
| 6. PLANO FINANCEIRO | 52 |
| 6.1 INVESTIMENTO INICIAL | 52 |
| 6.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO | 53 |
| 6.3 RECEITAS | 53 |
| 6.4 CUSTOS | 57 |
| 6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA | 62 |
| 6.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) | 66 |
| 7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS | 68 |
| 7.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA | 68 |
| 7.1.1 Ponto de equilíbrio | 68 |
| 7.1.2 Taxa de lucratividade | 74 |
| 7.1.3 Taxa do retorno do investimento | 75 |
| 7.1.4 Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>) | 76 |
| 7.1.5 Taxa Interna de Retorno | 77 |
| 7.1.6 Valor Presente Líquido | 77 |
| 7.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE | 79 |
| 7.3 AVALIAÇÃO SOCIAL | 87 |
| 8 CONCLUSÃO | 88 |
| REFERÊNCIAS | 89 |

1 INTRODUÇÃO

Planejar é um dos passos mais importantes para um empreendedor. O planejamento é um processo de validação de uma ideia. Sendo assim, um Plano de negócios é fator chave para o sucesso ou insucesso de um negócio.

O Plano de negócio é o melhor instrumento para desenhar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. Este documento descreve os objetivos e quais caminhos devem ser seguidos para alcançá-los, diminuindo os riscos e as incertezas. Por meio dessa ferramenta, o empresário consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base a situação atual em relação ao mercado, aos clientes, aos fornecedores e à concorrência. Além disso, o Plano Negócios por meio de dados, gera informação e constrói o conhecimento, a fim de verificar a viabilidade do novo empreendimento e os investimentos imprescindíveis para atingir os objetivos da organização.

Portanto, o objetivo deste Plano de negócios é verificar a viabilidade econômica de abertura de uma loja de coturnos militares. Outrossim, o autor deste estudo busca alcançar objetivo de alicerçar o futuro empreendimento em bases teóricas e práticas, com a finalidade de melhor direcionar as decisões no atual contexto mercadológico.

O presente estudo foi capaz de constatar através de uma pesquisa de mercado, que uma empresa de vendas de coturnos, tem elevado potencial de crescimento neste setor, pelo fato de existir diversos quartéis e militares em geral na cidade escolhida para a abertura do negócio. No município em questão, há apenas uma loja de Artigos Militares para atender a demanda dos consumidores. A metodologia de trabalho utilizado para este estudo foi a pesquisa aplicada. A pesquisa aborda um tema de grande interesse para os militares, guardas municipais e seguranças em geral da cidade e região, em relação as lojas que vendem coturnos no município de Cruz Alta- RS.

Para a elaboração deste plano de negócios foram analisados o ambiente interno e o ambiente externo; sendo que no aspecto ambiente externo foi possível identificar uma oportunidade de ingressar neste mercado, principalmente pelo motivo de ter uma demanda não satisfeita. Além destes ambientes, foram analisados outros aspectos, conforme podem ser observados no decorrer deste documento.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Tema: Estudo de Viabilidade

Após a escolha e a delimitação do tema, o próximo passo é a transformação do tema em problema. “Problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução. A primeira etapa de uma pesquisa é a formulação do problema, que deve ser na forma de perguntas”. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 84).

De acordo com Antônio (2011, p.27) “definir o problema de pesquisa, você deve ter claro o que quer pesquisar e que informações pretende buscar”.

Problema da pesquisa: Qual é a viabilidade econômica de abertura de uma nova loja de co-urnos militares na cidade de Cruz Alta- RS?

1.2 OBJETIVOS

Para a realização desta pesquisa foi traçado o objetivo geral que deve ser alcançado, resultando em resposta para o problema de pesquisa.

Os objetivos da pesquisa devem apresentar as ações que serão desenvolvidas para a resolução do problema da pesquisa (ANTÔNIO, 2011).

Por meio dos objetivos, indicam-se a pretensão como o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados que se buscam alcançar. “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem?” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 102).

O objetivo da pesquisa pode ser dividido em geral e específicos.

O objetivo geral refere-se a uma visão global e abrangente do tema de pesquisa. Ele está relacionado com o conteúdo intrínseco dos fenômenos, dos eventos ou das ideias estudadas (LAKATOS; MARCONI, 2001).

De acordo ainda com Lakatos e Marconi (2001), os objetivos específicos apresentam um caráter mais concreto. A sua função é intermediária e instrumental, porque auxilia no alcance do objetivo geral e, ainda, indica o que pretende conhecer ou realizar no trabalho.

1.2.1 Objetivo geral: Verificar a viabilidade econômica da abertura de uma loja de co-urnos militares na cidade de Cruz Alta- RS.

1.2.2 Objetivos específicos: Levantar alguns dados relevantes com o público alvo como: preço, disponibilidade de materiais, variedade e qualidade dos materiais ofertados pela única loja que vende coturnos na cidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

A filha do autor do presente trabalho, recentemente se formou em marketing e se interessa em abrir negócio na cidade de Cruz Alta. Desta feita, o autor deste documento, propõe estudar a viabilidade econômica de abertura de um novo negócio no ramo de vendas de coturnos militares. Após um levantamento de opiniões por meio de uma pesquisa de mercado no setor, foi possível identificar uma oportunidade de entrar neste ramo de atividade e, pelo fato de existir uma única loja de artigos militares que vende coturnos na cidade de Cruz Alta - RS. Desta maneira, o novo negócio trata-se de uma empresa que trabalhará com vendas de coturnos militares.

Para Castro (1977), para atingir uma justificativa plausível, propõe três critérios para a formação de uma pesquisa: viabilidade, importância e originalidade.

Quanto ao critério viabilidade, tal é presente nesta pesquisa uma vez que não há impedimentos para a realização da mesma: Há disponibilidade financeira e temporal para a realização da pesquisa. O público alvo é acessível para a identificação e análise de todos os quesitos a serem tratados na pesquisa, e o assunto deste trabalho possui uma imensa disponibilidade bibliográfica para o embasamento teórico.

O critério importância, acredita-se ser o mais relevante da pesquisa, primeiramente por se tratar de um trabalho acadêmico que viabiliza a integração dos ensinamentos teóricos adquiridos pelo autor durante a vida acadêmica. Segundo por se tratar de um projeto pessoal da própria autor da pesquisa, de forma que o intuito no final da pesquisa é a concretização do empreendimento, caso a mesma aponte que há viabilidade para a abertura do comércio na cidade. Contribuindo assim para movimento empreendedor no Brasil, tendo como consequências a geração de empregos para a região e tributos para o governo.

Por último, o projeto torna-se original, pois atende um dos requisitos de Castro (1977) para o critério originalidade que é a capacidade para surpreender com seus resultados finais. O trabalho tem tal capacidade atendida com a análise de todas as informações coletadas ao final da mesma, gerando assim uma resposta ao objetivo geral da pesquisa.

1.4 METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa está relacionada ao “como” e “onde” desenvolver a pesquisa.

a) A aplicabilidade da pesquisa.

Conforme McDaniel e Gates (2004), a pesquisa de marketing formula, administra e implementa o método e o processo de coleta de dados; ainda, analisa os resultados e disponibiliza as descobertas e suas aplicações. De acordo com Mattar (2007), definir a metodologia de pesquisa significa determinar as fontes de dados, o tipo de pesquisa a ser adotado, os métodos e técnicas de coleta de dados, estabelecer a população de pesquisa e o tamanho da amostra e o processo de amostragem, planejar a coleta de dados e prever o processamento e análise dos dados.

A metodologia da pesquisa está relacionada ao “como” e “onde” desenvolver a pesquisa.

Quanto à aplicabilidade é classificada como “pesquisa aplicada”, pois tem como objetivo de resolver problemas concretos. Soluções mais imediatas. Objetiva a aplicação dos conhecimentos básicos e gera conhecimentos resultantes do processo de pesquisa.

De acordo com Gil (1999, p. 43) “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento”.

A pesquisa de mercado foi realizada no mês de fevereiro de 2019. A pesquisa aborda um tema de grande interesse para os militares da cidade, mas especificamente no segmento de lojas que vendem coturnos militares no município de Cruz Alta- RS.

b) A forma de abordar o problema de pesquisa.

Quanto à forma de abordar o problema de pesquisa é **pesquisa qualitativa e quantitativa**. “A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim, com aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.”. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Para Antônio (2011, p.49) “A pesquisa quantitativa é aquela que permite que os dados coletados sejam submetidos a análises matemáticas”. Sendo assim, é descrito abaixo como foi abordado o problema da pesquisa:

O problema de pesquisa foi abordado por meio de questionário com questões fechadas com uma amostra aleatória de militares. A área de foco do estudo foi em local de grande movimento de militares, ou seja, em frente aos quartéis da cidade.

c) A forma de tratar os objetivos da pesquisa.

Quanto à forma de tratar os objetivos da pesquisa é **pesquisa descritiva exploratória**. De acordo com Marconi e Lakatos (2001, p. 188) “são estudos que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno”. A pesquisa está sendo de forma descritiva exploratória em campo, porque se trata de um tema de grande importância para os militares, e da percepção deste com relação às opções de lojas que vendem coturnos militares para suprir suas necessidades de coturnos na cidade de Cruz Alta- RS.

A pesquisa descritiva é o método de pesquisa que observa, registra, analisa, descreve e correlaciona fatos e fenômenos de um objeto de pesquisa já conhecido, sem manipulá-los.

Para Martins (1994. p.28) pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

d) Os procedimentos de coleta de dados.

Os procedimentos de coleta de dados foram por levantamento diretamente com os grupos pesquisados (militares), por meio de uma amostragem aleatória. O levantamento dos dados foi recolhido por perguntas que constituía no questionário, onde os militares eram abordados e convidados para responder as perguntas de forma voluntária.

Levantamento (survey) “é quando a coleta de dados é feita diretamente com os grupos pesquisados (objeto), por meio de amostragem”. (GOHR, 2008 p. 28).

Questionário, segundo Gil (1999, p. 128) pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

e) A unidade de análise.

De acordo com Gohr (2008. p. 29), “são unidades de análise: o indivíduo, a empresa, apenas um setor ou departamento, um setor econômico, etc.”.

A unidade de análise será feita no setor que atua no segmento de comércio que vende coturnos militares.

f) Os instrumentos de coleta de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.107), as técnicas de coleta de dados “são um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são também, as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”.

O estudo adotou como instrumento de coleta de dados, à aplicação de questionário com variadas perguntas aos militares, que moram e trabalham na cidade de Cruz Alta- RS, a fim de obter informações a respeito de satisfação dos serviços, produtos e preços ofertados pela empresa “Caserna Artigos Militares”, única loja que vende coturnos e artigos militares em geral na cidade.

A fonte das informações é primária. Os dados primários são aqueles dados que precisam ser coletados para auxiliar na resolução do problema da pesquisa.

Os dados primários compreendem segundo Mattar (2007, apud ANTÔNIO, 2011, p. 42):

As características demográficas, socioeconômicas e estilo de vida, que incluem sexo, idade, nível de escolaridade, estado civil, número de filhos, ocupação, renda entre outros dados demográficos; atitudes, opiniões; motivações- que englobam necessidades, desejos, impulsos e vontades que canalizam o comportamento para determinado objetivo; intenções, que se referem às previsões e antecipações dos comportamentos futuros declarados pelos próprios entrevistados; comportamentos, conscientização e conhecimento sobre determinado produto, preço [...].

A estrutura do instrumento de coleta de dados da pesquisa tem a finalidade de obter as informações como:

- nome, sexo, idade, escolaridade, estado civil, posto de graduação, etc.
- questões referentes à percepção e características da cidade que estão servindo, como: tratamento recebido, infraestrutura da cidade, serviços públicos etc.
- perguntas específicas com o objetivo da pesquisa como: a quantidade de lojas que vendem coturnos militares na cidade é o suficiente ou é necessário mais opção na cidade para atender suas necessidades de coturnos?
- perguntas referentes à: preço, disponibilidade de materiais, variedade e qualidade dos coturnos ofertados pela única loja da cidade é justo e atende suas expectativas? Etc.

1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: Operacional Coturnos.
- Porte: ME – Micro Empresa.
- Localização: Cruz Alta – RS.
- Ramo de atividade: vendas de coturnos militares.
- Área de atuação: local e regional.
- Setor da economia: terciário.
- Produtos: coturnos.
- Número de funcionários: 01.
- Investimento total: R\$ 40.000,00.
- Receita operacional mensal prevista: R\$ 14.350,00 (para 100% de vendas).
- Ponto de Equilíbrio: 73,13%.
- Taxa anual do retorno do investimento: 62,4%.
- Situação do mercado: estável.
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: viável.

2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

2.1 NOME DA EMPRESA: Operacional Coturnos.

2.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL: empresa individual, optante pelo sistema de tributação simples.

De acordo com a Receita Federal (2018), Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

2.3. NOME EMPRESARIAL: Gabriela Paiva dos Santos –ME.

Faturamento anual até 180.000,00, optante pelo sistema de tributação simples.

Segundo o Sebrae (2018), a microempresa (ME) é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada, e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Sua legislação é a Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006.

2.4. PROPRIETÁRIA DA EMPRESA: Gabriela Paiva dos Santos, solteira, 25 anos e possui o curso de tecnologia em marketing. A proprietária pretende abrir as atividades do novo empreendimento com capital próprio.

3 PLANO ESTRATÉGICO

3.1. ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

A este propósito Carioni (2006, p.111) escreve “A análise do macro- ambiente considera as variáveis externas que impactam na condução dos negócios de uma empresa”. As variáveis agem fora do ambiente da empresa e podem ser classificadas como competitivas, econômicas, políticas, legais e reguladoras, socioculturais e tecnológicas (PRIDE; FERREL, 2001).

Os fatores e os aspectos analisados da Operacional Coturnos do macroambiente podem ser vistos abaixo no quadro 3.1.

| Fatores | Aspectos analisados |
|------------|--|
| Econômicos | <p>1- O Brasil vem passando por uma grande crise econômica atualmente. A incerteza gerada pela indefinição do quadro político, a falta de uma agenda econômica e a greve dos caminhoneiros no mês de maio do ano passado, causou impactos diretos na atividade, inflação e na autoridade do governo. Contudo, a previsão de crescimento do país em 2018 e 2019 foi afetada, mas também não houve mudança significativa no cenário para crescimento das empresas (PAR MAIS, 2018).</p> <p>2- Com o crescente uso das Forças Armadas e policiais do Brasil na segurança pública do país, esse é um setor que está em grande atuação no país. Recentemente, regulamentou-se mediante legislação infraconstitucional a utilização das Forças Armadas na segurança pública, apesar de a Constituição da República Federativa do Brasil determinar que as funções desse ramo do aparelho estatal se destinam eminentemente à segurança da Pátria. (BRASIL, 1988). Os outros tipos de militares que podemos destacar que estão diariamente em constante atuação nas ruas para garantir a segurança da população são: Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Rodoviária Estadual, Policiais civis, guardas municipais entre outras categorias de policiais. Com tudo, esses trabalhadores necessitam de uniformes e calçados como forma de identificação de cada categoria. Diante das análises feitas neste setor, acredita-se que esse mercado está favorável para quem pretende abrir um negócio. O poder de compra dos militares é considerado muito bom devido o fato dos militares receberem “auxílio fardamento” e a estabilidade no emprego. Além disso, a média salarial dos militares, considerando o soldo é em média de R\$ 5.615,67, sendo que o salário mais alto é de R\$ 12.763,00 e o menor R\$ 854,00, portanto, é um salário acima da média salarial da população da cidade, atualmente R\$2.248,80 (IBGE, 2017). Ou seja, é um nicho de mercado específico que independe da situação financeira que o país está passando para gerar dinheiro na economia da cidade e do país.</p> |
| Econômicos | <p>3- Verifica-se que apesar do país está passando por uma grande recessão, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), estão analisando a possibilidade de o banco de fomento ampliar os prazos de seus financiamentos com objetivo de dar maior folga ao capital de giro das pequenas empresas. (EXAME, 2018).</p> |

| Fatores | Aspectos analisados |
|-----------------|---|
| Político-legais | <p>1- Existem leis e regulamentos militares que exigem que os militares façam uso de uniformes, calçados e acessórios específicos, onde constam todas as peças e quais condições usar. Este é um aspecto de suma importância para o novo empreendimento, pois sempre terá um público alvo para seus produtos e serviços.</p> <p>2- O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. (BRASIL, 2006). Sendo assim, a futura empresa se enquadra no regime de tributação simples, pois será uma microempresa.</p> |
| Socioculturais | <p>1- Devido à quantidade de quartéis que existem na cidade como: Comando da Artilharia Divisionária da 3ª Divisão de Exército - (AD3), 29º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado – Operação Alta Pressão (29 ° GAC AP), Hospital Militar da Guarnição de Cruz Alta-(HMGuCA), 7ª Delegacia do Serviço Militar da 10ª C S M - Cruz Alta (7ª DSM) e a Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos de Armas (EASA), Quartel do Corpo de Bombeiros de Cruz Alta –RS, Quartel da Brigada Militar (16ª Batalhão da Polícia Militar), Guarda Municipal, entre outros categorias de policiais que residem na cidade, podemos verificar que é grande o número de militares que servem na guarnição da cidade de Cruz Alta, comparado com a população da cidade que é de 63.463 (IBGE, 2017). Dessa maneira, acredita-se que o novo empreendimento será favorável no mercado de venda de coturnos militares.</p> <p>2- É um público com faixa etária de 18 aos 55 anos de idade, considerados de extrema importância para economia da cidade.</p> <p>3- Com números expressivos de militares que moram na cidade, é fator que influencia positivamente o negócio, pois sempre terá demanda para ofertar os produtos.</p> |
| Tecnológicos | <p>1- Com o desenvolvimento da sociedade e o avanço tecnológico acelerado, é capaz de ampliar a acessibilidade para o uso de ferramentas que utiliza a tecnologia e equipamentos de última geração com preços condizentes.</p> <p>2- Um dos grandes destaques atuais são as tecnologias de comunicação. Elas têm revolucionado a troca de informação entre as pessoas. A comunicação tecnológica ajuda na comercialização de produtos através de sites.</p> <p>3- A tecnologia da informação é outro fator de destaque dentro das organizações. Com ela, é possível a automatização da gestão de marketing, gestão comercial, dos canais e da força de vendas, além da gestão dos serviços ao cliente, além da redução de custos para as empresas. Esses são alguns dos fatores importantes a serem analisados, pois são recursos capazes de tornar os empreendimentos mais rentáveis e sólidos no mercado cada vez mais competitivo.</p> |

Quadro 3.1- Fatores do Macroambiente (STEP).

Fonte: Elaboração do autor, com base em Saab, 1999, Gorini e Mendes, 2005 e Gohr, 2008.

3.2 ANÁLISE DO SETOR

Análise do setor foi por meio do modelo das forças competitivas de Porter. Conforme explicação de GOHR (2008, p. 192), “Com base nas intensidades das forças, você vai verificar o grau de atratividade do setor (por exemplo: alta intensidade, pouca atratividade e vice-versa)”.

Modelo de Análise Estratégica do Setor Competitivo

Para cada afirmação, atribuir notas:

1 > se a afirmação é absolutamente falsa

2 > se a afirmação é falsa

3 > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta

4 > se afirmação é correta

5 > se afirmação é totalmente correta

Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1

| Intensidade da força | |
|-----------------------------|---------|
| Baixa | 0- 34 |
| Média | 35- 70 |
| Alta | 71- 100 |

Quadro 3.2 intensidade das forças.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

Força 1- Possibilidade de entrada de novos concorrentes

| Fatores | | Nota |
|----------------|--|-------------|
| A | É possível ser pequeno para entrar no negócio | 3 |
| B | Empresas concorrentes têm marcas 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 baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores. | 3 |
| E | Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa. | 2 |
| F | O local, compatível com a concorrência exigirá baixo investimento. | 2 |
| G | Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas. | 1 |
| H | Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos. | 3 |
| I | É improvável uma guerra com os novos concorrentes. | 2 |
| J | O mercado não está saturado. | 5 |
| Total | | 23 |

Quadro 3.4- Força competitiva 1- possibilidades de entradas de novos concorrentes.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 1} &= [\text{total}-10/ 40] \times 100 = \\ &= [23 - 10/ 40] \times 100 = \\ &= 13/40 \times 100 = \\ &= 0,33 \times 100 = \mathbf{33} \end{aligned}$$

A intensidade da força 1 no setor de Artigos Militares é **baixa**.

O grau de atratividade do setor de Artigos Militares é **alto**.

Força 2- Rivalidade entre as empresas existentes no setor

| Fatores | | Nota |
|--------------|---|-----------|
| A | Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos. | 1 |
| B | O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros. | 1 |
| C | Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos. | 1 |
| D | Acirrada disputa de preços entre os concorrentes | 4 |
| E | Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes. | 4 |
| F | É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio. | 3 |
| Total | | 14 |

Quadro 3.5- Força competitiva 2- Rivalidade entre as empresas existentes.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 2} &= [\text{total} - 6/ 24] \times 100 = \\ &= [14 - 6 /24] \times 100 = \\ &= [8 /24] \times 100 = \\ &= 0,33 \times 100 = \mathbf{33} \end{aligned}$$

A intensidade da força 2 no setor é **baixa**.

O grau de atratividade do setor é **alto**.

Força 3- Ameaça de produtos substitutos

| Fatores | | Nota |
|--------------|---|----------|
| A | Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos. | 1 |
| B | Produtos substitutos têm 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 | 4 |
| D | Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência. | 1 |
| Total | | 8 |

Quadro 3.6- Força competitiva 3- Ameaça de produtos substitutos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 3} &= [\text{total} - 4 / 16] \times 100 = \\ &= [8 - 4 / 16] \times 100 = \\ &= [4 / 16] \times 100 = \\ &= 0,25 \times 100 = \mathbf{25} \end{aligned}$$

A intensidade da força 3 no setor é **baixa**.

O grau de atratividade do setor é **alto**.

Força 4 – Poder de negociação dos compradores

| Fatores | | Nota |
|--------------|---|-----------|
| A | Cientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores. | 1 |
| B | Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador. | 3 |
| C | Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados. | 4 |
| D | Cientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores. | 4 |
| E | Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor. | 3 |
| F | Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador. | 1 |
| G | Cientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor. | 3 |
| H | Cientes trabalham com margens de lucro achatadas. | 1 |
| Total | | 20 |

Quadro 3.7- Força competitiva 4- Poder de negociação dos compradores.
Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 4} &= [\text{total} - 8 / 32] \times 100 = \\ &= [20 - 8 / 32] \times 100 = \\ &= [12 / 32] \times 100 = \\ &= 0,375 \times 100 = \mathbf{37,5} \end{aligned}$$

A intensidade da força 4 é **média**.

O grau de atratividade do setor é **médio**.

Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores

| Fatores | | Nota |
|---------|---|------|
| A | O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras. | 4 |
| B | Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros | 4 |
| C | Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores. | 2 |
| D | Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor. | 4 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| E | Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados. | 1 |
| F | Existem custos significativos para se mudar de fornecedor. | 2 |
| G | Ameaça permanentemente de os fornecedores entrarem no negócio do setor. | 2 |
| Total | | 19 |

Quadro 3.8- Força competitiva 5- Poder de negociação dos fornecedores.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

$$\begin{aligned} \text{Intensidade da FORÇA 5} &= [\text{total} - 7 / 28] \times 100 = \\ &= [19 - 7 / 28] \times 100 = \\ &= [12 / 28] \times 100 = \\ &= 0,42 \times 100 = \mathbf{42} \end{aligned}$$

A intensidade da força 5 é **média**.

O grau de atratividade do setor é **médio**.

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Diante da análise estratégica do setor, por meio do modelo das forças competitivas de Porter, e conforme o resultado da intensidade das forças foi capaz de mostrar que é viável uma possível abertura do empreendimento uma vez que:

1- A força 1 (Ameaça de entrada de novos concorrentes no setor) - possui baixo índice de intensidade (33) e alto grau de atratividade, pois a loja que atualmente existe na cidade, trabalha a mais de 20 anos sem enfrentar concorrentes neste setor na cidade.

2- A força 2 (Rivalidade entre os concorrentes existentes no setor) - a intensidade desta força é baixa (33), devido a pouca concorrência na cidade, será apenas duas lojas que atuarão neste setor na cidade e conseqüentemente é alto o grau de atratividade.

3- A força 3 (Ameaça de produtos substitutos) - intensidade de força muito baixa (25) sendo assim, a atratividade é extremamente alta. Existem algumas variedades nos modelos dos coturnos e durabilidade dos calçados, mas todos dentro do regulamento militar previsto, com preços justos e qualidades diferenciadas conforme a escolha e o poder de compra do cliente. E quando muda o regulamento dos modelos dos calçados, todos os concorrentes também são obrigados a mudar, mas, existe um tempo hábil para desfazer de seus estoques e começar a valer o novo regulamento, sendo assim, não tem perigo da concorrência ter um produto substituto diferente e melhor para oferecer.

4- A força 4 (Poder de negociação dos compradores) - intensidade de força média (37,5), e o grau de atratividade é média alta, pois os compradores militares a maioria das vezes compram em unidade única e que realmente necessita de imediato para seu uso. Sendo assim, não há oportunidade para barganhar muito o preço.

5-A força 5 (Poder de negociação dos fornecedores) - intensidade de força considerada média (42), e o grau de atratividade média alta, pelo fato de os fornecedores serem bem acessíveis, pois existem empresas de marcas conhecidas neste setor, que são fornecedores e oferecem grandes vantagens para outras empresas franquiarem suas marcas de coturnos, além de oferecerem todo o suporte para o franqueado montar a sua loja.

3.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

Degen (1989) analisa que a competitividade é a correta adequação das atividades do negócio ao seu microambiente. Essa adequação correta consiste no bom atendimento das necessidades dos clientes, diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes, bom relacionamento com os fornecedores e existência de barreiras à entrada de novos concorrentes.

A análise Interna da Operacional Coturnos pode ser apreciada no quadro 3.9.

| Áreas | 4 ASPECTOS ANALISADOS |
|----------|--|
| Produção | <p>Instalação industrial – A empresa será instalada em um salão comercial. Localizado na Av. Benjamim Constant, centro Cruz Alta- RS.</p> <p>Equipamentos e processo produtivo – o empreendimento não produzirá os produtos. Apenas vai adquirir dos fornecedores para revender os produtos prontos para o consumo.</p> <p>Planejamento e controle da produção – Todo o planejamento do empreendimento será de responsabilidade da proprietária. Assim como a direção e controle da empresa. O objetivo é de que o planejamento das compras dos coturnos consegue atender a demanda prevista, a fim de alcançar o equilíbrio entre oferta e a procura do produto.</p> <p>Qualidade dos produtos - serão ofertados produtos conforme a abordagem baseada no usuário, ou seja, que assegura que o produto ou serviço está adequado ao propósito almejado pelo consumidor.</p> <p>Custos de produção – não haverá custo de produção para empreendimento, pelo fato de comprar os produtos prontos para revenda. Mas carregará o preço de custo da mercadoria.</p> <p>Organização da fábrica- pelo fato de não haver produção no local, não tem uma organização planejada neste quesito.</p> <p>Nível de estoques (matéria-prima e produto acabado) - a avaliação do estoque utilizará a técnica inventário permanente.</p> <p>Pesquisa e Desenvolvimento- Ocorrerá a elaboração de um plano estratégico com investimentos contínuos nesta área para possibilitar a empresa na tomada de decisão.</p> <p>Confiabilidade dos fornecedores- Todos os fornecedores que pretendemos trabalhar como parceiros desse negócio tem a reputação elevada, neste mercado. Os possíveis fornecedores para o andamento das atividades da empresa são: Fábrica de Coturnos Atalaia; Fábrica de Coturnos Calfesa; Fábrica de Coturnos Arroyo; Fábrica de Coturnos Kallucci; e Guartelá equipamentos de alta performance.</p> |

| | |
|--------------------------------|---|
| <p>Recursos Humanos</p> | <p>Grau de motivação dos funcionários – Admite-se realizar ações estratégicas para aumentar a motivação do colaborador.</p> <p>Política de recrutamento e seleção - Considera-se contemplar um processo de adaptação e integração do funcionário a empresa.</p> <p>Planos de cargos e salários – No início das atividades da empresa, será contratado apenas 1 funcionário para o setor de vendas. O salário será digno e compatível com a situação socioeconômica do país.</p> <p>Competência e motivação- – a empresa pretende trabalhar com um funcionário que demonstra as competências: organizacionais, técnicas, e de comunicação. E que tenha os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento. A motivação pretende ser por meio de remuneração estratégica e plano de benefício social.</p> <p>Clima de trabalho – para manter o equilíbrio neste quesito, terá investimentos nesta área para conquistar um ambiente de trabalho saudável e positivo para que aconteçam resultados qualitativos e quantitativos, proporcionando satisfação do colaborador.</p> |
| <p>Finanças</p> | <p>Lucratividade da empresa - no início do empreendimento, toda área de finanças será de responsabilidade da proprietária. A expectativa almejada, é que no início das atividades do empreendimento a lucratividade da empresa gere um lucro líquido em torno 15% a 20% ao mês.</p> <p>Liquidez e grau endividamento - os bens e os direitos da empresa podem ser transformados em dinheiro num prazo máximo de 60 dias, a previsão é começar a trabalhar com a conta caixa num valor de 5% do valor da receita mensal, sendo que esse valor será a de maior liquidez da empresa. Quanto ao grau do endividamento para iniciar as atividades da empresa, não existe, pois todo recurso é de capital próprio da proprietária.</p> <p>Receitas e custos - A receita está prevista de acordo com o planejado para cobrir todas as despesas e custos da empresa. Portanto, espera-se que o empreendimento alcance objetivo proposto, de gerar um lucro líquido entorno de 15% a 20% ao mês.</p> <p>Capacidade de investimento – valor compatível com a necessidade de que o novo empreendimento precisa para iniciar o negócio. O valor do investimento inicial no negócio será de R\$ 40.000, é proveniente de recursos próprios. Acredita-se que o valor é suficiente para comprar todos os materiais para montar a loja e os produtos (coturnos). A empresa se propõe oferecer condições atrativas de prazo de pagamentos para os clientes, como parcelamento no cartão, cheque e descontos nos pagamentos à vista, a fim de conquistar o mercado.</p> <p>Quanto aos fornecedores, são ofertados para a empresa os prazos de pagamentos para 30, 60 e 90 dias sem juros no boleto, cheque ou 12 vezes no cartão de crédito, e outros meios de pagamentos como o cartão BNDES. Mesmo se de início a empresa começará com recursos próprios, não está descartada a possibilidade se utilizar financiamento para expansão do negócio no futuro.</p> <p>Estrutura do mercado de capitais - O mercado de capitais é um instrumento importante para o crescimento econômico e financeiro do país. Após pesquisa de levantamento neste quesito, foi constatado que é considerado bom para as empresas que precisam de financiamentos para começar um negócio, principalmente para as pequenas empresas, pois</p> |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p>tais financiamentos são o motor do crescimento econômico do país. No entanto, durante o processo decisório da escolha de fontes, alguns fatores devem ser observados pelos investidores, o qual traz algumas dificuldades para quem precisa de investimento para iniciar seu empreendimento. Os principais fatores que influenciam na escolha da fonte de captação de recursos são: maturidade do negócio, perfil dos fluxos de caixa, perfil do endividamento/ alavancagem, rating da empresa e o momento do mercado (APIMEC, 2018). Portanto, para abertura do negócio da Operacional Coturnos será usado recursos próprios da proprietária, no entanto, não necessita de financiamentos para começar suas atividades.</p> |
| <p>Marketing</p> | <p>Sistema de distribuição - A empresa vai se empenhar nesta área para que as operações logísticas atinjam os objetivos que os produtos certos cheguem aos clientes de maneira eficaz e em condições ideais para consumo. O sistema de distribuição dos produtos será por venda direta, venda pela internet e tele - entrega.</p> <p>Portfólio de produtos - O portfólio de produtos é variado, trabalharemos com diversas marcas conhecidas de coturnos no meio militar.</p> <p>Satisfação dos clientes internos e externos - Para atingir essa meta, a expectativa é administrar a qualidade dos serviços com êxito em todas as suas dimensões para alcançar a satisfação dos clientes seja interno ou externo.</p> <p>Pontos de venda - O propósito é iniciar apenas com três (3) pontos de venda na seguinte maneira: Uma loja física que ficará próxima (em frente) ao quartel EASA da cidade, localizada na Avenida Benjamin Constant, saída cidade em direção a RS-342- sentido Cruz Alta à Ijuí. Uma loja online que dispõe de site na internet, no qual os clientes procuram e visualizam os produtos, preços e formas de envios, caso se interessar pelos produtos será necessário fazer um cadastro onde pede e-mail e uma senha particular para efetuar seus pedidos. A terceira maneira de realizar as vendas e é o grande diferencial da empresa nesta área de marketing será o serviço de tele- entrega gratuito para os clientes residentes na cidade de Cruz Alta- RS. Com o serviço de tele-entrega os clientes pode ligar e fazer o pedido e nós entregaremos onde o cliente desejar em sua casa ou quartel sem nenhum custo, e a forma de pagamento pode ser dinheiro, cheque ou cartão. A intenção é trabalhar com uma máquina de cartão sem fio e que não ocupa a linha telefônica para a mobilidade e conveniência para o cliente pagar suas compras e a empresa ampliar as vendas.</p> <p>Ciclo de vida dos produtos - Como os produtos das lojas são conhecidos pelo público alvo, o ciclo de vida dos produtos se encontra no estágio de maturidade. Esse será um desafio para nova empresa, pois nesta etapa do ciclo de vidas dos produtos é caracterizado pelo auge das vendas, e por isso, pretendemos investir em produtos de melhor qualidade e tentar a fidelização dos clientes para se diferenciar do concorrente para atingir o lucro desejado.</p> <p>Estrutura de preços e promoção- Os produtos terão os preços acessíveis, ou seja, o preço do mercado, mas sempre levando em consideração a qualidade do material. A estrutura de preço do produto será um pouco abaixo do que a concorrente oferece em sua loja. A promoção dos produtos ocorrerá por meio de outdoors, panfletos, website e anúncios de rádio</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>e televisão.</p> <p>Organização do departamento de marketing- A organização do departamento de marketing da empresa será gerenciada pela proprietária, já que é formada na área. Ficarão com as responsabilidades de planejar, analisar, implementar e controlar as atividades de: venda, propaganda, serviços ao consumidor e outras atividades.</p> |
|--|---|

Quadro 3.9- Características do empreendimento

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

3.4 A MATRIZ SWOT

Para Carioni (2006, p.117), os pontos fortes e pontos fracos “são características distintas próprias a cada empresa, ou seja, depende delas próprias a capitalização de suas forças e a minimização ou supressão de suas fraquezas”.

As oportunidades do ambiente externo devem ser aproveitadas e as ameaças antecipadas para minimizar o impacto na busca dos objetivos futuros do negócio. (CARIONI, 2006). Levando em consideração esses pontos, podemos destacar os pontos fortes e os pontos fracos da Operacional Coturnos.

| Ambiente Interno | |
|---|---|
| Pontos fortes | Pontos fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Proprietária formada na área de marketing; - Localização próxima ao público alvo; - Instalações novas; - Fornecedores sólidos no Mercado; - Empresa constituída com capital próprio e; - Qualidade dos produtos. | <ul style="list-style-type: none"> - preço semelhante ao do concorrente; - Não há possibilidade de expansão da instalação industrial naquela localização (sala comercial). |
| Ambiente externo | |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> - Empresas interessadas atualmente em parcerias no setor de vendas de coturnos militares; - Pouca concorrência na área de atuação na cidade. - Público alvo motivado e com poder de compra. | <ul style="list-style-type: none"> - A empresa concorrente é sólida no mercado; - Possibilidade de outras empresas observarem o nicho de mercado e investirem no setor e; - Produtos no estágio de maturidade. |

Quadro 3.10 – Matriz Swot da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No meio empresarial, as organizações precisam ser bem alicerçadas para enfrentar os desafios do mercado competitivo. Essa base, segundo Costa (2007) são os alicerces estratégicos da organização. Entre eles destacam-se a missão, visão e valores da organização.

Sendo assim, após a análise do ambiente externo e interno, pode-se definir o objetivo estratégico e a estratégia competitiva da Operacional Coturnos. Mas sabendo da importância do alicerce, antes foi definida a missão e a visão do empreendimento.

Missão: vender coturnos para todos os militares da cidade, com preço acessível, atendimento diferenciado, respeitando e valorizando as pessoas que contribuem para o desenvolvimento e rentabilidade da empresa.

Neste sentido, descreve Chiavenato (2005), a missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão de existência da organização.

Visão - ser a primeira opção de compra de coturnos militares na cidade até 2024.

Neste raciocínio, para Rodrigues (2009), a visão da empresa é a explicação do que ela tem por objetivo de posicionamento para o seu futuro.

Ainda segundo Chiavenato (2005), a estratégia organizacional deve estar alinhada com a visão e objetivos principais da empresa. Sendo assim, torna-se indispensável o conhecimento da visão para a elaboração das estratégias.

Após ter definido a missão e a visão, a empresa define seu (s) objetivo (s) estratégico (s) do futuro empreendimento como segue no quadro abaixo:

| Objetivos estratégicos de longo prazo. |
|---|
| Aumentar a receita em 30% nos próximos 5 anos. |
| Aumentar o lucro líquido em 35% nos próximos 5 anos. |
| Abrir uma nova loja física na cidade vizinha nos próximos 5 anos. |
| - |

Quadro 3.11- Objetivos Estratégicos da Operacional Coturnos.
Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Ries e Trout (2003) definem posicionamento como a maneira pela qual as empresas são vistas pelo mercado e, mais importante, qual o lugar que ocupam na mente dos consumidores.

Com base na análise do setor e nas características do produto, o posicionamento estratégico para abertura do futuro empreendimento será o de FOCO (ou enfoque), sendo assim, a empresa vai focalizar (segmentar) mercado específico (o mercado geográfico local). Para

Kotler (2000, p.78) o posicionamento específico serve para “ apresentar a seu mercado um benefício ou razão concreta para a compra”.

A estratégia de foco será baseada em diferenciação, onde a empresa trabalhará com tele-entrega gratuita de produtos para os militares da cidade. Acredita-se que o posicionamento estratégico, o da diferenciação será de grande valia para iniciar o futuro empreendimento. Hoje, a loja concorrente não tem o sistema de trabalho de tele entrega, somente venda direta. Além disso, outra questão levantada após as análises feitas neste mercado foi constatada que a empresa concorrente só trabalha com vendas apenas de duas marcas de coturnos.

Diante das situações acima apresentadas, é possível identificar que pelo fato da concorrente trabalhar apenas com duas marcas de coturnos e não ter o serviço de tele - entrega, presume-se que é uma oportunidade para a Operacional Coturnos iniciar suas atividades de maneira diferenciada perante sua concorrente. Sendo assim, será capaz de usar seus pontos fortes, para aproveitar melhor as oportunidades e se posicionar estrategicamente neste mercado.

4 PLANO DE MARKETING

4.1 ANÁLISE DE MERCADO

4.1.1 Descrição dos produtos (bens e/ou serviços)

Para Semenik e Bamossy, (1995, p.260) “produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, que proporciona benefícios reais ou percebidos, com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor”.

Os produtos comercializados no futuro empreendimento são coturnos militares de diversas marcas. O objetivo do empreendimento é prestar um serviço de qualidade para conquistar e fidelizar os consumidores.

De acordo com Kotler (2000, p.412) “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Os produtos comercializados são bens de consumo duráveis. De acordo com Carioni (2006, p.46), “os bens de consumo duráveis são aqueles que o consumidor adquire com menor frequência em razão de sua resistência ao uso”. Ou seja, são aqueles produtos que destinam ao consumidor final e duram grandes períodos de tempo.

Para Carioni (2006, p.37) “o produto consiste na disponibilização de algo, por parte da empresa, que possa suprir os estados de carência de seus consumidores, que lhes ofereça benefícios, aquilo que eles buscam para troca”.

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO

Abaixo segue um quadro explicativo com as características do produto, e o nome técnico e sua descrição de uso:

| Produto (nome técnico) | Descrição de Uso |
|-------------------------------|--|
| Coturno | É um calçado que faz parte do uniforme operacional, usado diariamente pelos militares para realizar suas atividades. |

Quadro 4.1- Características do produto da Operacional Coturnos e descrição de uso.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

Abaixo será destacado os critérios de identificação do produto, como pode ser visualizado:

| Critérios | Questionamentos |
|---|---|
| Definição do produto | Nome técnico do produto- Coturno militar. Classificação do produto- É um produto de bens duráveis, ou seja, bens que sobrevivem a ocasiões de múltiplo uso. É um produto usado por usuários finais. |
| Utilização do produto | Para que serve o produto- o produto serve para calçar, é parte do uniforme operacional de todos os tipos de militares. Quem consome esse produto- os consumidores são todos militares das Forças Armadas do Brasil, de todas as categorias de policiais civis e militares, guardas municipais e empresa de segurança em geral. Como utiliza o produto- É usado como uniforme pelos militares, policiais em geral, guardas e seguranças para realizar suas atividades de rotina no trabalho. |
| Características do produto | Quais as propriedades que o torna desejável? O produto é fabricado por empresas de marcas conhecidas no Brasil, como sendo os melhores coturnos para uso militar. É um produto de alta qualidade e durabilidade. Todos os produtos (coturnos) que serão comercializados no futuro empreendimento (Operacional Coturnos) são padronizados para uso exclusivo de militares do Exército, Marinha, Aeronáutica, Polícia Militar, Corpo de Bombeiro e guardas municipais, seguranças entre outros militares. Assim, todos os produtos podem ser considerados atrativos para qualquer militar da cidade e do Brasil. |
| Componentes do produto | Do que é feito o produto? O produto é feito de couro, lona impermeável, borracha, cadarço, zíper, etc. |
| Tecnologia de Fabricação | Quais as tecnologias disponíveis para fabricá-lo? São utilizados modernos equipamentos para a confecção. Os fornecedores estão sempre atentos á evolução das tecnologias para fabricar coturnos de qualidade e oferecer conforto para os consumidores na hora de usar seus produtos. |
| Forma de apresentação do produto | Tipo de embalagem- embalagem primária. O designer é de acordo com a marca do coturno. |

Quadro 4.2- Critérios de identificação do produto Coturno da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

DIFERENCIAIS DO (S) PRODUTO (S) EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA

A este propósito Semenik e Bamossy (1995, p.308), ressalta que a diferenciação de produto consiste em “criar a percepção de uma diferença entre a oferta da empresa e as da concorrência na mente do consumidor”.

Segundo Porter (1991 apud KOTLER, 2000, P.22) “A combinação desses diferenciais é que permite a criação de uma estratégia robusta de competição”.

Para criar o diferencial do produto em relação à concorrência, citamos abaixo as seguintes diferenciações:

O objetivo é vender diversos modelos de coturnos e garantir que a integridade do produto se torne ideal e mais confortável nas atividades dos militares, ou seja, o produto a ser ofertado terá acabamentos perfeitos, qualidade, conforto, durabilidade e preço justo. Desta maneira, podemos mostrar que o diferencial dos nossos produtos, é de acordo com a conformidade esperada pelo cliente e garantir a qualidade dos produtos, principalmente, no conforto de uso para conquistar a confiança dos consumidores e alcançar diferencial em relação a concorrência.

Neste sentido, complementa Limeira (2006, p.103) que define a diferenciação como “a estratégia que visa desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir seu produto dos concorrentes”. Portanto, pretendemos trabalhar com uma variedade de modelos do produto, apresentando suas características de desempenho, as características físicas, os ingredientes, a durabilidade, o preço etc.

PRODUTOS SUBSTITUTOS E COMPLEMENTARES

Para Gohr (2008, P.125) os produtos substitutos “são bens ou serviços que podem substituir o consumo de seu produto”.

Os produtos substitutos não existem neste mercado. Devido os regulamentos militares previstos não se pode utilizar outro tipo de calçado se não o coturno militar previsto nos regulamentos de cada instituição. Apenas pode haver diferenças na qualidade e durabilidade dos materiais ofertados para os consumidores.

Ainda, Ghor ressalta que existem os produtos complementares, que são aqueles que podem complementar a demanda de um produto. Ou seja, na procura de um produto específico, pode ser completado com outro produto.

Os produtos complementares são diversos neste mercado. Todo militar precisa ter o fardamento completo para suas atividades, portanto, se comprar um coturno ele vai precisar de uma farda, camiseta, short, meia, boina etc., pois os usos dos calçados, uniformes e acessórios são obrigatórios para todos os militares previsto em seus regulamentos institucionais.

4.1.2 Análise do mercado consumidor

Segundo o site do Ministério da Defesa (2019), ressalta que cabe ao Estado brasileiro prover os meios necessários para que a sociedade alcance seus objetivos de prosperidade, as-

segurando condições que lhe permitam ser capaz de livremente, afirmar seus interesses e se dedicar ao próprio desenvolvimento.

Ainda conforme o site do Ministério da Defesa, a política nacional da defesa, estabelece objetivos e diretrizes para o preparo e o emprego da capacitação nacional, com o envolvimento dos setores militar e civil, em todas as esferas do Poder Nacional.

Diante das situações levantadas acima, foi possível analisar o mercado consumidor da Operacional Coturnos. No entanto, a análise pode ser visualizada no quadro abaixo com as seguintes características:

| Aspectos analisados | Características |
|---|--|
| Perfil do cliente alvo | Os clientes são homens e mulheres militares com idade entre 18 a 55 anos, a maioria concursados, estabilizados e de carreira, e com uma média salarial considerando o soldo é entorno R\$ 5.615,67. O poder de compra dos militares é considerado muito bom devido o fato dos militares receberem “auxílio fardamento” e a estabilidade no emprego. |
| Abrangência geográfica do mercado a ser atingido | O mercado específico a ser atingido será exclusivamente consumidores militares, seguranças e policiais da cidade de Cruz Alta- RS e região. |
| Potencial de crescimento deste mercado | O nível de crescimento desse mercado é considerado alto, devido aos consumidores estarem sempre com uniformes novos e pela quantidade de quartéis na cidade de Cruz Alta, como : Comando da Artilharia Divisionária da 3ª Divisão de Exército - (AD3) , 29º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado - (29 ° GAC AP) , Hospital Militar da Guarnição de Cruz Alta - (HMGuCA), 7ª Delegacia do Serviço Militar da 10ª C S M - Cruz Alta (7ª DSM) , Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos de Armas (EASA), Quartel do Corpo de Bombeiro, Quartel da Brigada militar, Guardas municipais, empresa de segurança que residem na cidade. Acredita-se que o novo empreendimento será favorável no mercado de coturnos militares, pois conforme constatado na pesquisa de mercado que a demanda é superior à oferta, fazendo com que os militares precisem se deslocar a cidades vizinhas ou comprar pela internet para suprir suas necessidades. |

Quadro 4.3- Característica do mercado consumidor da Operacional Coturnos.

Fonte: elaboração do autor, com base em Gohor, 2008.

Demanda prevista- - após a pesquisa de mercado e o levantamento de dados adquiridos com questionário estruturado foi possível utilizar a técnica qualitativa na qual foi constatado que a demanda prevista será inelástica, ou seja, a demanda é pouco sensível à variável preço.

Para estimar a demanda da futura empresa, vamos tomar como base os aspectos apresentados e quantidade de quartéis na cidade como: Quartéis do Exército, Quartel da Brigada Militar, Quartel do Corpo de Bombeiro, Guardas municipais, empresa de segurança, e os outros tipos de militares que moram na cidade e precisam comprar coturnos para trabalhar. Ou-

tro fator que levamos em consideração para estimar a demanda, é o motivo de que esses consumidores devem estar sempre bem apresentados perante a sociedade. Sendo assim, foi elaborada a previsão de demanda para um cenário mais provável, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

| Produto | Volume vendas/ mês. |
|----------------|----------------------------|
| Coturno | 70 a 85 pares |

Quadro 4.4- Projeção de demanda da Operacional Coturnos.

Fonte: elaboração do autor.

4.1.3 Análise dos fornecedores

De acordo com Pires (2004), desenvolver fornecedor é qualquer atividade que uma empresa realiza com o objetivo de melhorar a capacidade para atuar no processo de compra. É essencial fazer uma avaliação minuciosa dos fornecedores antes de fazer a escolha, pois se o fornecedor em questão não entrega o serviço esperado para a empresa, a qualidade do produto final provavelmente será afetada, e com isso a marca é prejudicada por não atender as expectativas do cliente.

Essa questão foi muito bem estudada pela empresa, pois trabalhará com fornecedores conhecido no meio militar, pois a preocupação do consumidor não está em identificar a origem do erro, mas sim em ser bem atendido e receber um produto/serviço de qualidade.

Os fornecedores da Operacional Coturnos podem ser visualizados no quadro abaixo:

| |
|--|
| <p>Fornecedor de coturno marca “Calfesa”- Localizada na cidade de Três Corações, MG. Calfesa é uma marca registrada no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) sendo, desta forma, propriedade particular e de uso exclusivo. Os coturnos Calfesa são fabricados única e exclusivamente pela máster couros. A master couros é uma empresa tradicional no mercado de calçados militares. Unindo alta tecnologia à qualidade de matéria – prima, a master couros proporcionou aos coturnos Calfesa as características de fluabilidade positiva e conforto.</p> <p>Extraído de http://www.calfesa.com.br/#contato</p> <p>Condições de fornecimento - prazo de entrega, 5 dias úteis após confirmação do pedido. Oferecem as seguintes formas de pagamentos: à vista no cartão de débito, cartão de crédito, boleto bancário, depósito bancário, transferência online, à prazo e cheque (Mediante cadastro e aprovação de crédito). Para comprar os produtos, oferecem as opções de atacado para (lojista e revendedores), varejo para consumidores.</p> <p>Tipo de envio da mercadoria- transportadora e correios.</p> |
|--|

Fornecedor do coturno Arroyo- Localizada na cidade de Franca, SP.

Em 14 de outubro de 1992, durante uma conversa com o chefe do departamento do Ministério da Justiça/DPRF, Luís Paulo, Jussel soube que alguns patrulheiros reclamavam dos calçados que usavam porque eram desconfortáveis e machucavam seus pés. Como morava perto da cidade de Franca (SP) - cidade a 90 km de Ribeirão Preto e conhecida como polo calçadista - o futuro empresário pensou e decidiu investir no negócio de calçados para os policiais. Deu certo!

Extraído de <http://www.arroyo.com.br/historia.html>

Condições de fornecimento- prazo de entrega dos produtos 5 dias úteis após confirmação do pedido. Condições de fornecimento por atacado, representante, show room.

Tipo de envio da mercadoria- transportadora e correios.

Fornecedor do Coturno marca Kallucci.- Localizada na Av. Wilson Sábio de Melo, 4.000, Distrito Industrial -Franca, SP.

Kallucci é uma empresa tradicional da cidade de Franca, especializada na criação e fabricação de calçados militares.

A fábrica Kallucci está atuando desde 1991 no mercado calçadista pesquisando, inovando, testando e calçando os clientes mais exigentes que buscam conforto, estilo, qualidade, durabilidade, resistência, desempenho e excelente custo-benefício.

Extraído de <https://kallucci.com.br/empresa/>

Condições de fornecimento- a empresa vende os produtos por atacado, unidade. As formas de pagamentos oferecidas são: à vista, depósito bancário, transferência online, à prazo e cheque (Mediante cadastro e aprovação de crédito). Somente será liberada a mercadoria após identificação do pagamento.

Tipo de envio - os produtos são enviados por meio de Transportadora ou Correios. O tempo de envio depende da modalidade escolhida.

Fornecedor de coturno marca Atalaia - é a empresa Atalaia. Localizada no endereço:

Av. Sete de Setembro, 487 – Centro, Três Corações – MG, 37410-000.

Há quase 60 anos, o empreendedor Pedro Gibram montou uma fábrica de coturnos, em Três Corações, sul de Minas Gerais. O início foi difícil, mas com muita dedicação e garra ele venceu os desafios e a empresa cresceu e se tornou líder no mercado brasileiro, no segmento de coturnos. Uma história de sucesso, cuja marca é reconhecida pelo alto padrão de qualidade em calçado militar.

A Atalaia é a maior empresa de calçados militares do Brasil, conquistando o primeiro lugar no mercado. Hoje, o coturno Atalaia é o mais vendido no país e todos os produtos representam o que todos os militares desejam: qualidade, conforto, beleza e durabilidade.

Extraído de <http://coturnoatalaia.com.br/atalaia-um-legado/>

Condições de fornecimentos- venda por atacado e por unidades. Atalaia oferecem as seguintes formas de pagamentos: à vista no cartão de débito, cartão de crédito, boleto bancário, depósito bancário, transferência online, à prazo e cheque (Mediante cadastro e aprovação de crédito). O tempo de entrega é variado, pois depende da modalidade escolhida pelo cliente, sendo que pode ser de 2 a 5 dias úteis.

Tipo de envio- Transportadora, PAC Correios.

Fornecedor de coturno marca Guartelá – localizada na Av. Iguazu, 155- Parque Industrial Bandeirantes, Jardim Nobre Rolândia- PR.

Guartelá é uma marca que se posicionou no desenvolvimento em botas de alta performance recomendadas para grupos especiais de ações táticas, militares e de policiamento, pois enfrentam situações de risco como operações de resgate e salvamento, manobras de descida em paredes, terrenos irregulares, trilhas pedregosas e lisas, onde a confiança no calçado é fundamental.

Extraído de: <http://www.guartela.com.br/>

Condições de fornecimento- todos os produtos têm um prazo de entrega de até 5 dias úteis após o pedido. Fornecem produtos por unidades e atacado.

Tipo de envio da mercadoria- transportadora e correios.

Quadro 4.5- Fornecedores da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

Fazendo uma comparação entre os possíveis fornecedores da Operacional Coturnos, temos as seguintes características abaixo:

Calfesa- Oferece coturnos que são desenvolvidos com tecnologia que lhes confere a característica da Flutuabilidade Positiva, tornando-os leve e adequado para treinamentos ou situações reais que exijam flutuação. Além do mais, a característica de fluabilidade proporciona aos coturnos grande leveza e conforto, tornando-o ideal para qualquer situação.

Quanto à localização podemos dizer que é uma distância razoável para chegar a cidade de Cruz Alta- RS, pois se encontra no estado de Minas Gerais. Trabalha com prazo de entrega semelhante aos outros fornecedores que utilizam transportadoras e correios para o envio dos produtos. Oferece preço de mercado, com excelente qualidade do produto.

Arroyo- Oferece coturnos a todos militares e agentes de segurança e se destaca por ter calçados confortáveis, seguros e tecnológicos. É uma marca de referência em qualidade no setor calçadista militar. Sua localização é um pouco distante da futura empresa e seus prazos de entregas são semelhantes aos dos outros fornecedores. Trabalha com preço de mercado e com excelente qualidade do material.

Kallucci- Tem o intuito de levar aos amantes de aventura, membros de forças armadas, policiais militares e todos os seus clientes, todo o conforto, resistência e design dos coturnos Kallucci. Oferece calçado altamente resistente e com melhor custo benefício do mercado.

É uma marca conhecida do meio militar, e sempre surpreende com fabricação de produtos com qualidade e rapidez, honrando com seus prazos e negociações.

Atalaia- é uma fábrica de coturnos que tem sua marca conhecida por todos os militares do Brasil. Uma empresa que está a mais de 60 anos no mercado, reconhecida pelo alto padrão de qualidade em calçado militar. Também está localizada no estado de Minas Gerais, uma distância um pouco longe, mas com prazo de entrega que depende da quantidade de produtos e modalidade escolhida, mas quando precisar comprar por atacado o envio acontece por transportadora o que pode ocasionar a um prazo mais longo para a entrega dos produtos.

Guartelá- sua política de qualidade garante produzir calçados de alta performance que atendam as especificações estabelecidas pelos clientes. Desenvolve tecnologia que melhore o desempenho dos calçados para as diversas necessidades de utilização, como também, produz calçados nos processos e procedimentos que garantam a qualidade, o conforto e durabilidade dos produtos. Guartelá é um fornecedor que está em uma localização mais próximo comparado aos outros fornecedores, localizado na cidade de Jardim Nobre Rolândia- PR.

O prazo de entrega é semelhante aos outros fornecedores, mais pelo motivo de estar mais próximo pode diminuir o tempo de entrega. Oferece preço de mercado e qualidade e tecnologia dos produtos.

Todos os fornecedores escolhidos para trabalhar como parceiros e fornecedores da Operacional Coturnos foram selecionados por ter marcas conhecidas e sólidas no mercado.

4.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

Segundo Kotler (2000) os concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.

Conhecer os seus concorrentes é preparar-se para uma competição a fim de conquistar seu espaço no mercado. De modo geral, a concorrência é composta por empresas que oferecem ou poderão oferecer produtos com benefícios semelhantes aos de sua organização, mesmo que estes se apresentem fisicamente diferentes (KOTLER,2000).

Na cidade de Cruz Alta- RS, a Operacional Coturnos tem apenas 1(um) concorrente, a “Caserna Artigos Militares”. Essa será o concorrente a ser analisado.

As principais características das duas empresas podem ser visualizadas abaixo:

| Item | Operacional Coturnos | Caserna Artigos Militares |
|--|--|--|
| Produto | Coturnos das marcas Calfesa, Arroyo, Kallucci, Atalaia, Guartelá. | Coturnos das marcas Atalaia e Arroyo. |
| Participação do mercado (em vendas) | Muito baixa. Mas acredita-se que haverá uma boa participação pelo fato de existir um público alvo definido e com poder de compra. | Alta participação de mercado pelo motivo de ser a única no segmento de vendas de coturnos na cidade. |
| Atendimento | Pretende prestar um atendimento diferenciado com tele entrega. | Ótimo atendimento aos clientes. |
| Atendimento pós-venda | O melhor possível para conquistar e fidelizar os clientes. | Muito bom, pelos relatos dos clientes. |
| Localização | Em frente de um quartel da cidade, a EASA (Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas). | Na principal rua do centro da cidade, lugar de grande movimento. |
| Divulgação | A promoção dos produtos ocorrerá por meio de, outdoors, panfletos, website e anúncios de rádio e televisão. | Muito fraco somente anúncio no rádio. |
| Garantias oferecidas | Todos os produtos têm garantia, dentro dos prazos legais, sobre defeitos de fabricação desde que não tenham sido usados, lavados, danificados por mau uso ou não | Trocas de produtos com defeitos até sete dias após a compra, desde que não tenha sido usado. Para realizar a troca é obrigatória apresentação da nota fiscal e a |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| | ter seguido as informações para conservação constantes nas etiquetas ou embalagens. | etiqueta no produto. |
| Item | Operacional Coturnos | Caserna Artigos Militares |
| Política de crédito | Pretende-se oferecer descontos nas compras à vista e o parcelamento em 10 vezes no cartão sem juros nas compras acima R\$ 200,00. | Oferece parcelamento das compras no cartão até 6 vezes sem juros nas compras acima de R\$ 150,00. |
| Preços | Trabalhará com preço de mercado, dependendo da marca varia entre R\$ 130,00 a 350,00 reais. | Faixa de preço do mercado, de R\$ 150 a R\$ 300,00 reais. |
| Qualidade dos produtos | Alta qualidade e grandes opções de escolha. | Produtos de qualidade, porém com pouca variedade de escolha. |
| Reputação | A conquistar. | Deixa a desejar. Por muitas das vezes os clientes não encontram os produtos que procuram e precisam deslocar para outras cidades ou compram pela internet de outras lojas. |
| Tempo de entrega | A maioria a pronta entrega, exceto quando não se encontra a numeração, daí o prazo será de 10 (dez) dias. | A maioria a pronta entrega, mas se precisar esperar o prazo dado é 15 (quinze) dias. |
| Canais de venda Utilizados | Loja física, loja online e tele entrega. | Loja física. |

Quadro 4.6- Características da análise dos concorrentes: Operacional Coturnos e Caserna Artigos Militares.
Fonte: Elaboração do autor.

Com as características observadas acima, podemos fazer uma análise mais detalhada, entre as duas concorrentes da cidade, (Operacional Coturnos e a Caserna Artigos Militares) destacando os pontos fortes e fracos de cada empresa, como pode observar no quadro abaixo:

| Item | Operacional Coturnos | Caserna Artigos Militares |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Produto | Ponto forte | Ponto forte |
| Participação do mercado (Em vendas) | Ponto Fraco | Ponto forte |
| Atendimento | Ponto Forte | Ponto Forte |
| Atendimento pós-venda | Ponto Forte | Ponto Forte |
| Localização | Ponto Forte | Ponto Forte |
| Divulgação | Ponto Forte | Ponto Fraco |
| Garantias oferecidas | Ponto Forte | Ponto Forte |
| Política de crédito | Ponto Forte | Ponto Fraco |
| Preços | Ponto Forte | Ponto Forte |
| Qualidade dos produtos | Ponto Forte | Ponto Fraco |
| Reputação | Ponto Fraco | Ponto Forte |
| Tempo de entrega | Ponto Forte | Ponto Fraco |
| Canais de venda utilizados | Ponto Forte | Ponto Fraco |

| | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Capacidade de produção | Não analisado | Não analisado |
| Recursos humanos | Não analisado | Não analisado |
| Métodos gerenciais | Não analisado | Não analisado |
| Métodos de produção | Não analisado | Não analisado |
| Estrutura econômico-financeira | Não analisado | Não analisado |
| Flexibilidade | Não analisado | Não analisado |
| Formas de competição | Não analisado | Não analisado |

Quadro 4.7- Análise da concorrência da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

O setor de vendas de coturnos na cidade de Cruz Alta existe pouquíssima concorrência, apenas uma empresa, a concorrência trabalha com bons produtos, tem uma forte participação no mercado, pelo fato de ser única naquele setor. Está localizada no centro da cidade, e atende seus clientes de maneira satisfatória, mas muitas das vezes sua reputação deixa a desejar, pois seus clientes precisam se deslocar para outras cidades para encontrar os produtos, ou, precisam efetuar as compras pela internet e de outras lojas.

O canal de vendas, a política de crédito, e a divulgação dos produtos também é um ponto fraco da concorrente, por não enfrentar concorrente na cidade não investe nestes quesitos de suma importância para se tornar mais competitiva no mercado.

Reconhecemos que temos uma forte concorrente no mercado, portanto, usaremos nossos pontos fortes para se diferenciar da concorrência na tentativa de conquistar os clientes e se manter no mercado. Os principais pontos fortes da Operacional Coturnos, e que pretendemos administrar com afinco, para aproveitar como oportunidades neste mercado são: a localização que ficará em frente do quartel EASA, lugar onde existem maior números de militares na cidade, a qualidade e maior variedade do produto, o atendimento diferenciado, a política de crédito facilitada, as vendas com a tele entrega e principalmente, a divulgação dos produtos. O objetivo aproveitar a especialização da proprietária e investir na área de marketing para alcançar nossas metas, através de investimentos na parte de promoção dos produtos que ocorrerá por meio de outdoors, panfletos, website e anúncios de rádio e televisão.

4.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

De acordo com Gohr (2008, p.141) “ a segmentação de mercado é o processo de divisão de um mercado em pequenos grupos, de forma a conseguir consumidores com as mesmas características”. Seguindo essa linha de raciocínio, e conforme destacado, a Operacional Coturnos pretende trabalhar com mercado de consumo final, no setor de vendas de coturnos militares, portanto, pretende atender um público específico (militares).

O público específico da Operacional Coturnos são consumidores que precisam comprar seus calçados de uso obrigatório para o trabalho, e que tem necessidades e características semelhantes quanto à qualidade, variedade e preço dos produtos que serão ofertados.

Tomando como base essas informações, a segmentação da empresa será conforme as características que consta no quadro abaixo:

| Segmentação | | |
|--|---|---|
| Geográfica | Demográfica | Psicográfica |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Região- Todos militares do Exército, Marinha, Aeronáutica, e qualquer categorias de policias, corpo de bombeiro, guardas municipais entre outros de ambos os sexos que moram na cidade de Cruz Alta-RS e região sul. Os clientes também podem ser de outros estados | <ul style="list-style-type: none"> ● Renda: média alta. ● Idade: 18 a 55 anos. ● Sexo: ambos ● Ciclo de vida familiar: a maioria jovens e solteiros, jovens e casados, concursados de carreira, estabilizado no emprego, a maioria com nível superior e poder de compra. ● Ocupação - de diferentes postos e graduações. | <ul style="list-style-type: none"> ● Personalidade: São pessoas que tem personalidade forte e que convive com o risco, sendo assim, é exigido o comprometimento da própria vida com exercício da atividade militar. ● Valores: Os valores que faz parte da maioria das profissões militares são: o patriotismo, o civismo, o amor à profissão, espírito de corpo, coragem, aprimoramento técnico – profissional. ● Estilo de vida: O estilo de vida dos militares é cultivado com valores que norteiam uma instituição alicerçada na hierarquia e disciplina e preparo físico e intelectual. |

Quadro 4.8 – Segmentação de mercado da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Gohr, 2008.

4.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

4.3.1 Objetivos de marketing

Conforme ressalta Gohr (2008, p. 153) para a definição dos objetivos de marketing, “é de fundamental importância que você conheça a situação da empresa perante os seus contextos (externo e interno)”. Portanto, os objetivos de marketing devem estar em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa (GHOR, 2008).

Os objetivos estratégicos da empresa podem ser visualizados a seguir:

Aumentar a receita em 30% nos próximos 5 anos.
 Aumentar o lucro líquido em 35% nos próximos 5 anos.
 Abrir uma nova loja física na cidade vizinha nos próximos 5 anos.

Quadro 4.9- Objetivos Estratégicos da Operacional Coturnos.
 Fonte: Elaboração do autor.

Com os objetivos estratégicos traçados, assim, podemos definir os objetivos de marketing do futuro empreendimento como segue:

- Aumentar a venda de coturnos, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos.
- Expandir a marca dos produtos (coturnos), em 80% até o final do segundo ano de existência.
- Obter um índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2024.

Quadro 4.10- Objetivos de marketing da Operacional Coturnos.
 Fonte: Elaboração do autor.

4.3.2 Estratégias de marketing

De acordo com Kotler (2000, p. 38), "os 4Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça- distribuição) representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores". Nesse sentido, a seguir, apresenta-se as estratégias dos 4 Ps, da Operacional Coturnos, baseada no produto " Coturno".

| Estratégia (s) de Marketing | | | |
|--|--|---|---|
| Produto: 1- Ampliar a penetração de mercado dos produtos coturnos em 10% ao ano, nos próximos 5 anos. 2- Oferecer continuamente produtos de qualidade e conforto. 3- Usar a estratégia da diferenciação como atributos e benefícios do produto. | Preço: 1- Definir o preço desse produto compatível com os preços de mercado, mas sempre com base na concorrência, nos próximos cinco anos. 2- Utilizar a estratégia de preço por volume. 3- Usar a estratégia de preço psicológico. | Promoção: 1- Propaganda. 2- Promoção de vendas. 3- Marketing direto. | Distribuição: 1- Por meio do canal nível zero produtor-consumidor, sem utilização de intermediários; 2- Tele entrega; 3- Correios. |

Quadro 4.11- Estratégias de Marketing da Operacional Coturnos.
 Fonte: Elaboração do autor.

Com base nas estratégias de marketing definidas para alcançar os objetivos de marketing, destacaremos com mais detalhes os atributos dos produtos (coturnos) que distingue do produto da concorrência o que os torna mais atrativo para o mercado:

| Atributos do produto a ser destacados | |
|--|---|
| Produto | Coturno Calfesa- é confeccionado em couro semi-brilho preto, com fina estampa de acabamento que aumenta sua durabilidade, e lona preta. |
| Qualidade | <p>Não descola- utiliza um exclusivo solado de Poliuretano (PU) colado e costurado ao cabedal que não descola.</p> <p>Maior resistência à hidrólise- utiliza PU de excelente qualidade assegurando maior resistência à hidrólise e possibilitando, assim, o uso pleno em manobras aquáticas.</p> <p>Flutuabilidade positiva- Adotando densidade específica no solado de PU e técnica especial de montagem, detém excelente fluabilidade positiva.</p> <p>Melhor ajuste- Com novo cadarço em poliéster e carreira de ilhós em couro mais largo, proporciona maior resistência e melhor ajuste do calçado ao pé do combatente.</p> <p>Design Criativo- Os coturnos calfesa possuem design simples, criativo e atendem todas as normas militares.</p> <p>Mais indicações- O coturno CALFESA é um ícone dos calçados militares. Conhecido por sua robustez e fluabilidade, tornou-se referência para os militares.</p> |
| Característica Física | Coturno da cor preta com solado seguro, fluabilidade positiva, melhor ajuste- opção com zíper ou sem zíper- numeração 36 a 45. |
| Produto | Coturno Arroyo- confeccionado com couro semi- cromo hidro fugado de alta qualidade e durabilidade, para resistir às operações táticas. |
| Qualidade | Para que a qualidade Arroyo seja indiscutível, a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento com o objetivo de fornecer a nossos clientes produtos extremamente confortáveis e duráveis, e que atendam as reais necessidades de cada tipo de operação. |
| Característica física | Coturno tático operacional, confeccionada em couro semi-cromo hidro fugado de primeira qualidade, zíper nas laterais internas e externas para calce rápido, forrada internamente em poliéster/poliamida com alto poder de absorção e desorção do vapor de água, reforçado no bico e na traseira com resinas termo plásticas, palmilha de montagem em couro reconstituído, palmilha de conforto em látex biodegradável e solado tri componente composto de Borracha, Poliéster e bolha em TPU inflada a ar. |
| Produto | Coturno Kallucci- fabricado com couro e lona de primeira qualidade. |
| Qualidade | A Kallucci utiliza em seus calçados diversos tipos de solados para proporcionar o melhor desempenho e conforto para cada tipo de atividade no qual é destinada. |
| Característica física | É um produto que utiliza uma matéria que permite uma boa dispersão de umidade e rápida secagem, é o forro smartec Air. Seu funcionamento consiste em um sistema de ventilação que acelera a evaporação da umidade através do processo de caminhada. Nele consta também, um tratamento antimicrobiano (responsável pela eliminação e proliferação dos fungos e bactérias presentes nos calçados. |

| | |
|--|--|
| Produto | Coturno Atalaia – confeccionado em couro, cano em lona impermeável, cadarço e solado PU extra leve colado e costurado ao cabedal. |
| Qualidade | Demonstra conforto, segurança, durabilidade e estilo. |
| Característica física | É um coturno desenvolvido para as atividades do dia a dia, que proporciona conforto aos seus usuários. É leve e muito durável. O solado em PU é ótimo devido a grande área de aderência. |
| Produto | Coturno Guartelá - usados nas atividades operacionais dos militares. O coturno Guartelá garante a qualidade, o conforto e durabilidade. |
| Qualidade | A fábrica usa a tecnologia Gore-Tex para demonstrar a qualidade de seus produtos. A tecnologia Gore- Tex é uma tecnologia microporosa aplicada em uma membrana que possui grandes propriedades de impermeabilidade, respirabilidade e resistência, proporcionando melhor proteção, conforto e durabilidade nos produtos táticos usados em operações de alta solicitação. |
| Característica física | Cabedal - Couro integral com tratamento hidrofugado resistente a penetração de água. Manta de isolamento térmico e áreas de articulação e conforto em cordura e couro vestuário. Proteção de borracha em 80% da extremidade. Forração interna - tecido Sanitec dublado com espuma 2mm com rápida dispersão de umidade. Solado- tri- componente e tri densidade de borracha, poliéster e amortecimento com bolha de ar constituído de TPU inflado para maior absorção de impacto. |
| Atributos dos produtos a serem destacados | |
| Preço | Preço de mercado varia de 130,00 R\$350,00. |
| Marcas | Calfesa, Arroyo, Kallucci, Atalaia, Guartelá. |
| Embalagem | Será primária com designer de cada marca na caixa. |
| Desenho | Vai depender do desenho que cada marca utiliza. |
| Garantia do produto | Dentro dos prazos legais, 7 dias para efetuar a troca por defeitos de fabricação desde que não tenham sido usados, lavados, danificados por mau uso. |
| Cor | Preto. |

Quadro 4.12- Atributos dos produtos “coturnos” da Operacional Coturnos.
Elaboração do autor.

4.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing

Segundo Kotler (1998 apud Gohr, 2008, p.170) implementação “é o processo que transforma o plano de marketing em ações específicas e assegura a execução dessas ações de modo a alcançar os objetivos estabelecidos no plano”. Portanto as ações, responsáveis, prazos de execução e os mecanismos de controle das estratégias da Operacional Coturnos estão descrita no quadro abaixo:

| Objetivo (s) de marketing | Estratégia (s) de marketing | Ações de marketing | Responsável | Prazo de execução | Mecanismos de controle |
|---|--|--|-------------------------------------|--------------------------|--|
| Objetivo 1 - Aumentar a venda dos produtos coturnos, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos. | Produto 1 - Ampliar a penetração de mercado dos produtos coturnos em 10% ao ano, nos próximos 5 anos. | Ação 1 – Fazer pesquisa de marketing. Ação 2 - Desenvolver Marketing de relacionamento. Ação3 - Fazer uma análise comparativa entre o produto da empresa e o produto do concorrente. | Gerente de marketing (proprietária) | Ao final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |
| Objetivo 1 - Aumentar a venda dos produtos coturnos, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos. | Preço- adotar preços compatíveis com os preços de mercado, mas sempre com base na concorrência. | Ação 1 - Fazer pesquisa de preço; Ação2 - comparar os preços; Ação3 - analisar os custos envolvidos. | Gerente de marketing (proprietária) | Ao final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |
| Objetivo 1 - Aumentar a venda dos produtos coturnos, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos. | Promoção: Propaganda. | Ação 1 - colocar anúncio no rádio, na tv e web site, outdoor. Ação 2 - distribuir panfletos enfrente dos quarteis. Ação 3- enviar catálogos impressos junto com um produto na sacola etc. | Gerente de marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| Objetivo 1 - Aumentar a venda dos produtos coturnos, em 10% ao ano em termos reais, a cada ano, durante os próximos 5 anos. | Distribuição- Produtor-consumidor, (venda direta) tele entrega, correios. | Ação1 - Fazer pesquisa de preços para o transporte. Ação2 - Analisar custos envolvidos. | Gerente de Marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |

Quadro 4.13 – Objetivos, estratégias e ações de Marketing da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Ghor,2008.

| Objetivo (s) de Marketing | Estratégia (s) de Marketing | Ações de Marketing | Responsável | Prazo de execução | Mecanismo de controle |
|---|---|---|----------------------------------|--------------------------|--|
| Objetivo 2- Expandir a marca do produto, em 80% até o final do segundo ano de existência. | Produto Investir continuamente na qualidade dos produtos. | Ação 1 – fazer pesquisa de satisfação; Ação 2- Desenvolver Marketing de relacionamento. | Gerente marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |
| Objetivo 2- Expandir a marca dos produtos, em 80% até o final do segundo ano de existência. | Preço- utilizar as estratégias de preço por volume e preço de mercado, em seguida por meio do fortalecimento da marca, aumentar o preço, mas sempre com base no preço da concorrência. | Ação1 – Fazer pesquisa de preços; Ação 2- fazer comparação de preços; Ação3- analisar os custos envolvidos. | Gerente marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |
| Objetivo 2- Expandir a marca dos produtos, em 80% até o final do segundo ano de existência. | Promoção- promoção de vendas. | Ação1- distribuir brindes; Ação2- Oferecer descontos nas compras à vista; Ação3- distribuir cupons de descontos; Ação4- fazer demonstração dos produtos destacando a qualidade dos produtos. | Gerente marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| Objetivo 2- Expandir a marca dos produtos, em 80% até o final do segundo ano de existência. | Distribuição- Produtor-consumidor, (venda direta) tele entrega, correios. | Ação1- Fazer pesquisa de preços de transporte. Ação2- analisar custos envolvidos. | Gerente marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |

Quadro 4.14 – Objetivos, estratégias e ações de Marketing da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Ghor,2008.

| Objetivo (s) de Marketing | Estratégia (s) de Marketing | Ações de Marketing | Responsável | Prazo de execução | Mecanismo de controle |
|---|---|--|----------------------------------|--------------------------|--|
| Objetivo 3- - Obter um índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2024. | Produto- Usar a estratégia competitiva da diferenciação destacando os atributos e benefícios do produto. | Ação1- Desenvolver Marketing de relacionamento; Ação2- capacitar funcionário que tem contato com os clientes. Ação 3. Enviar email, cartas, catálogos, cupons de descontos etc. | Gerente marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |
| Objetivo 3- - Obter um índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2024. | Preço- usar a estratégia de preço psicológico. | Ação1- Fazer pesquisas de preços; Ação2- comparar preços; Ação3- analisar os custos envolvidos. | Gerente marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |
| Objetivo 3- - Obter um índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2024. | Promoção- - Marketing direto. | Ação 1- enviar catálogos; Ação2- vender pelo site; Ação3- enviar e-mail-marketing e remarketing. | Gerente marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| Objetivo 3- - Obter um índice de 50% de clientes fiéis da cidade vizinha, até 2024. | Distribuição- Produtor-consumidor, (venda direta) tele entrega, correios. | Ação1- Fazer pesquisa de preços de transporte. Ação2- analisar custos envolvidos. | Gerente marketing (proprietária) | Final de cada ano. | Relatórios de vendas e reuniões trimestrais. |

Quadro 4.15 – Objetivos, estratégias e ações de Marketing da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Ghor,2008.

5 PLANO DE OPERAÇÕES

5.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

O plano operacional mostra como o negócio vai funcionar na prática, em suas operações. Para isto devemos definir o tamanho (capacidade instalada), tecnologia, os recursos necessários para processos de produção, Layout das instalações, fluxograma, organograma, localização entre outros.

O planejamento da capacidade é fundamental para o sucesso de uma organização, pois requer o envolvimento de todos os departamentos, com propósito de determinar a quantidade de mão de obra, custos de produção, necessidades de investimentos entre os aspectos importantes deste planejamento (RITZMAN, 2004).

A seguir, apresentam-se algumas informações consideráveis a serem destacadas neste Plano de Negócio para o futuro empreendimento, como: nome da empresa, insumos e sua medida de capacidade.

EMPRESA- Operacional Coturnos

INSUMOS- Coturnos.

MEDIDA DA CAPACIDADE- A empresa será instalada em uma sala comercial de aproximadamente 36m², localizado na Av. Benjamim Constant, centro Cruz Alta- RS. O empreendimento não produzirá os coturnos, apenas é um ponto de vendas de várias marcas reconhecidas de coturnos usados por militares das Forças Armadas, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Rodoviária Estadual, Policiais civis, guardas municipais entre outras categorias de policiais.

O objetivo é de que o planejamento das compras dos coturnos consiga atender a demanda prevista, a fim de alcançar o equilíbrio entre oferta e a procura do produto. Neste sentido, a capacidade máxima da empresa Operacional Coturnos, foi definida levando em consideração o máximo de vendas/ mês/anual, e do ponto vista técnico e econômico. Veja a sua capacidade apresentada no quadro 5.1.

| Produto | Volume vendas/ mês. | Volume vendas/ anual |
|----------------|----------------------------|-----------------------------|
| Coturno | 85 pares por mês. | 1.020 pares |

Quadro 5.1- Capacidade máxima de venda/ mês/ anual da Operacional Coturnos (100% de vendas).

Fonte: elaboração do autor.

5.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Neste quesito, são apresentados aspectos relacionados aos equipamentos e tecnologias necessários para o funcionamento da empresa Operacional Coturnos.

Conforme Slack (1997, apud GHOR, 2008, p.54), a tecnologia dos processos “está relacionada às máquinas, equipamentos, dispositivos, etc., que ajudam a produção a transformar materiais [...] de forma agregar valor e atingir os objetivos estratégicos da empresa”.

O futuro empreendimento pretende iniciar suas atividades com os seguintes equipamentos e tecnologias: 01(um) celular com whatsapp, 01(uma) linha telefônica, 02 (duas) máquinas de cartão de débito e crédito, internet, 01 (um) computador, 01 (uma) impressora, papel sulfite, canetas, grampeador entre materiais para o bom funcionamento da empresa.

Processos

A gestão de operações trata de todas as atividades relacionadas à entrega de produtos e serviços, desde a compra dos materiais passando pelo processo de transformação até à etapa de distribuição (HAYES, 2008). No entanto, a Operacional Coturnos não terá um processo de produção, e sim o processo de compra, processo de venda e o processo de trocas dos produtos como segue a baixo no quadro 5.2.

| Processos | Principais atividades | Equipamentos e materiais utilizados | Pessoas envolvidas. |
|---|--|--|--------------------------------------|
| Processo de compras | <ul style="list-style-type: none">-Selecionar fornecedores;-Negociar com fornecedores;- Efetivar a compra;- verificar se os produtos são adequados;- Receber os produtos; e- Armazenar os produtos. | <ul style="list-style-type: none">- Computador- Internet;-Telefone;- caneta, papel etc. | Gerente de Marketing (proprietária) |
| Processo de venda | <ul style="list-style-type: none">- Recepcionar os clientes;- Mostrar os produtos;- concluir a venda;- Receber o valor monetário- colocar na sacola os produtos;- Agradecer aos clientes. | <ul style="list-style-type: none">- loja;-comunicação verbal;- balcão;- computador;- Caixa- Máquinas de cartão etc. | Vendedor |
| Processo de trocas de mercadorias. | <ul style="list-style-type: none">- Recepcionar o cliente;-Atender telefone;- Escutar o cliente;- Verificar o email da empresa;- Realizar a troca;- Agradecer ao cliente. | <ul style="list-style-type: none">- Telefone;- Computador;- Celular- Balcão etc. | Gerente de Marketing. (proprietária) |

Quadro 5.2– Processos de compra, venda e trocas da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Ghor, 2008.

Layout/ arranjo físico

Planejar o arranjo físico ou Layout das instalações é definir onde colocar as instalações, equipamentos e o pessoal da produção. Também determina qual o fluxo, pelo qual os recursos transformados fluem dentro da planta (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

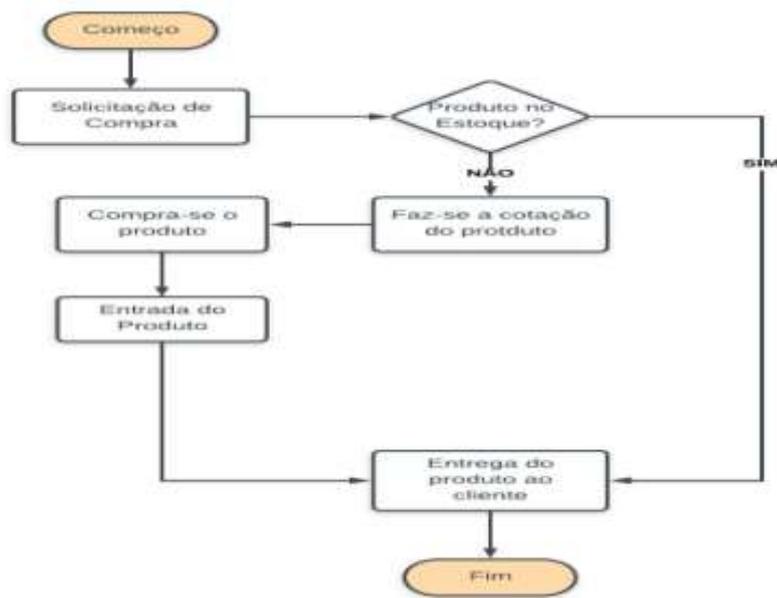
A empresa Operacional Coturnos não tem um arranjo físico do processo de produção, mas sabe da importância de um estudo de layout do espaço físico organizacional e de definir o tipo de layout do empreendimento como Processo/ Funcional. O layout Processo/ Funcional consiste na formação de departamentos/setores especializados em determinadas tarefas. Neste tipo de arranjo físico todos os processos e equipamentos são posicionados numa mesma área, com o objetivo de maximizar o funcionamento de cada processo a ser realizado.

Fluxograma

O fluxograma de processos são representações gráficas de cada uma das etapas necessárias para produzir um produto ou serviço. (CIRO, 2011).

Para Rezende (2008, p.51), “ os procedimentos operacionais são necessários para a execução de qualquer atividade, projeto ou sistema na organização”. A formalização dos procedimentos operacionais da organização descreve os detalhes e forma de elaboração e venda dos produtos ou serviços. Contudo, é recomendado o uso de algumas ferramentas como diagramas, fluxogramas ou até mesmo uma descrição narrativa para a formalização dos processos ou dos procedimentos (REZENDE, 2008).

Em função dos diferentes processos da Operacional Coturnos, será ilustrado apenas o fluxograma de compras dos fornecedores, como ser visualizado abaixo:



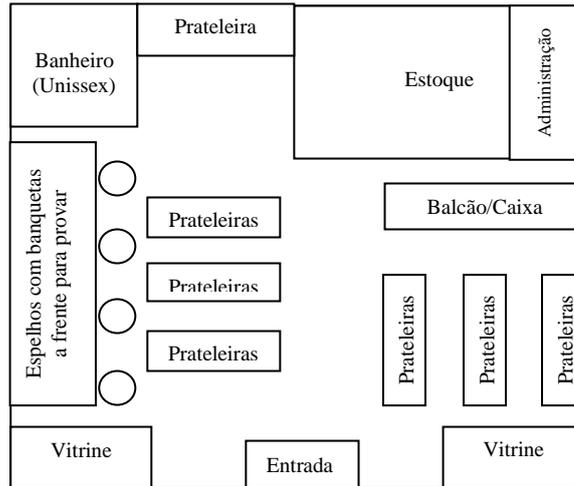
Fluxograma de compras da Operacional Coturnos.
Elaboração do autor.

Projeto Arquitetônico

Com as constantes mudanças que ocorrem na área empresarial, as organizações estão cada vez mais descobrindo que elaborar projetos traz diversos benefícios, tais como gerar melhores produtos, entregar serviços mais rápidos, aumentar a qualidade dentre outros fatores.

Sendo assim, a elaboração de um Projeto Arquitetônico para um novo empreendimento é muito importante, pois ajuda evitar desperdícios de áreas, além de cooperar para uma boa ventilação no ambiente de trabalho. Entretanto, tal projeto deve estar relacionado com o planejamento da organização, porque este consiste no ato de criar e planejar antecipadamente uma ação, desenvolvendo estratégias para atingir um determinado objetivo.

A elaboração do projeto arquitetônico da Operacional Coturnos foi representada pelo Layout Funcional Interno do empreendimento e pode ser observado no desenho abaixo.



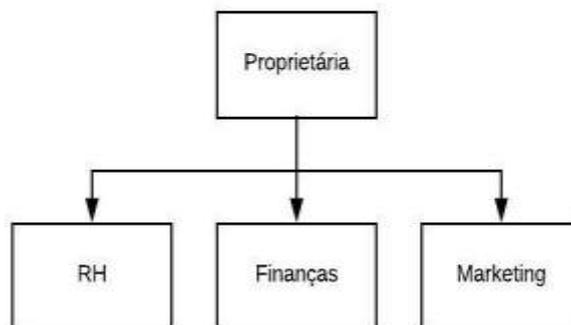
Layout Funcional interno da Operacional Coturnos.
 Fonte: Elaboração do autor, com base em Ghor, 2008.

Organograma

O organograma da empresa nada mais é que a estrutura funcional da empresa.

Conforme Chiavenato (1989), o organograma é a representação formal da estrutura organizacional, na qual, conforme ele explica, é a forma que a empresa distribui os órgãos e cargos nos níveis hierárquicos que possui, sendo os órgãos uma unidade de trabalho que agrupa várias pessoas ou unidades menores, e o cargo está relacionada com a atividade desempenhada pela pessoa responsável por algum órgão definido no organograma.

Na Operacional Coturnos, a proprietária é quem vai atuar nas três áreas fundamentais da empresa- Recursos Humanos, Finanças e Marketing. Além disso, conta com um funcionário para ajudar nas vendas, como ilustrado no organograma a seguir.



Organograma - Operacional Coturnos.
 Elaboração do autor.

No quadro 5.3, pode ser observado o tipo de trabalho necessário, o número de pessoas, as qualificações desejadas e o tipo de função que será exercida por cada pessoa que trabalhará na Operacional Coturnos.

Descrição da mão- de- obra.

| Tipo de trabalho | Nº de pessoas | Qualificações | Quem? |
|---|---------------|---|---------------|
| Responsável por: Marketing, R.H, Financeiro, Operações. | 01 | Formação em Administração; Formação em Marketing; Conhecimentos em informática. | Proprietária. |
| Responsável pelas vendas | 01 | Experiências de 5anos no setor. | Vendedor |
| Total | 02 | - | - |

Quadro 5.3 – Descrição da mão-de- obra da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Ghor, 2008.

5.3 LOCALIZAÇÃO

Segundo Slack (1997 apud GHOR, 2008, P. 17) a localização “ é a posição geográfica de uma operação relativamente aos recursos, a outras operações ou clientes com os quais interage”.

A Operacional Coturnos está localizada em uma sala comercial, com aproximadamente 36m² de área disponível à comercialização e atendimento aos consumidores. Localizado na Av. Benjamim Constant, enfrente ao Quartel EASA (Escola de Aperfeiçoamento de Sargento das Armas), centro Cruz Alta- RS.

O principal motivo da escolha do local foi por ficar enfrente da EASA (Escola de Aperfeiçoamento de Sargento das Armas), onde serve o maior número de militares do Exército na cidade, ou seja, muito próximo a concentração do público alvo do empreendimento.

A técnica de análise de localização, que foi utilizada é o Check-list qualitativo. Contudo, foram considerados os seguintes aspectos para a análise: valor do aluguel, espaço físico adequado, instalações em boas condições, lugar de fácil acesso para os clientes e os fornecedores e funcionário, estacionamento para clientes. Os detalhes da análise podem ser observados no quadro 5.4 abaixo.

| Aspectos analisados | Características |
|------------------------------|---|
| Valor do aluguel | Competitivo em relação custo/ benefício R\$ 1.000,00 |
| Espaço Físico | Adequado para a instalação, 36m ² de área construída. |
| Instalações | Novas |
| Acessibilidade do local | Fácil acesso aos fornecedores, clientes e funcionários – é uma avenida que passa na rodovia RS- 342 no centro da cidade e que liga a cidade de Cruz Alta a cidade de Ijuí. Além disso, é uma localização onde tem ponto de ônibus, rodovia para trafegar caminhões com as entregas dos produtos pelos fornecedores e fácil acesso aos consumidores dos produtos do empreendimento, pois fica enfrente do maior quartel da cidade. |
| Estacionamento para clientes | Lugar para estacionar na frente do estabelecimento. |

Quadro 5.4- Método Check-list para análise de localização da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor.

6 PLANO FINANCEIRO

6.1. INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial é o necessário para o início das operações de uma empresa. Tais investimentos estão relacionados a investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, e são classificados como ativo Permanente Imobilizado, pois são direitos da empresa. Todos esses aspectos estão ligados a um bom planejamento financeiro, pois ele estabelece o modo pelo quais os objetivos podem ser alcançados. Sendo assim, é considerado fator chave para qualquer negócio.

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o plano financeiro de um plano de negócio busca apresentar algumas projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros, podendo transmitir uma imagem de estabilidade e credibilidade, o que pode servir de indicativo para novos empreendedores investirem no negócio. Já para Casarotto Filho (2002), o plano financeiro é a consolidação do plano, ou seja, deve-se executar uma análise do resultado final, transcrita em termos econômico-financeiros, equacionando os recursos necessários para o projeto.

Portanto, para abertura da Operacional Coturnos, o investimento inicial foi de R\$ 40.000,00 e foram investidos da seguinte forma, como pode ser observado no quadro abaixo:

| Itens de investimentos (fixo e circulante) | Valores em R\$ |
|---|-----------------------|
| Aluguel | R\$ 1.000,00 |
| Pintura da fachada da empresa | R\$ 500,00 |
| Decoração da loja. | R\$ 1.000,00 |
| 01 balcão vidro | R\$ 2.000,00 |
| 01 computador | R\$ 1.800,00 |
| 01 impressora a laser | R\$ 550,00 |
| Custo para abertura da empresa | R\$ 2.500,00 |
| Produtos para revenda (coturnos) | R\$ 18.000,00 |
| 01 moto usada | R\$ 5.450,00 |
| Campanha promocional para inauguração | R\$ 700,00 |
| Gastos diversos | R\$ 1.000,00 |
| Materiais diversos de mobílias | R\$ 2.500,00 |
| Capital de giro | R\$ 3.000,00 |
| Total do investimento | R\$ 40.000,00 |

Quadro 6.1 – Investimento inicial da Operacional Coturnos.

Fonte: Elaboração do autor com base GHOR,2008.

Como a empresa não possui déficits em seu fluxo de caixa projetado (conforme será verificado no quadro 6.16) foi feita uma estimativa de capital de giro que se aproximasse de 25% dos custos mensais da empresa (levando em consideração um volume de vendas de 100%), com a finalidade de cobrir possíveis eventualidades e novos investimentos.

6.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

Os Financiamentos para micro e pequenas empresas são uma boa alternativa para muitos empreendedores, principalmente para estarem atentos às tendências do mercado. Porém, a Operacional Coturnos não se utilizou de recursos de terceiros para abrir o negócio. Os recursos financeiros para iniciar as atividades da empresa, são provenientes de capital próprio.

O Capital Próprio tem a ver com a Patrimônio Líquido (PL), e são recursos que provém dos proprietários (ou sócios e acionistas).

LINHAS DE CRÉDITO

Muitas empresas necessitam captar recursos para suprir suas necessidades financeiras, principalmente as pequenas empresas que enfrentam grandes desafios diariamente, onde a necessidade de antecipar as mudanças diante de previsões econômicas e políticas é imprescindível para que os pequenos empresários se mantenham ativos no mercado.

Contudo, o futuro empreendimento não precisou de linhas de crédito para financiar seus investimentos, pelo fato de usar recursos próprios para iniciar suas atividades. Porém, mesmo se de início a empresa começará com recursos próprios, não está descartada a possibilidade de utilizar financiamento para expansão do negócio no futuro.

6.3. RECEITAS

A receita, segundo Perez Jr; Begalli (1999) representam a importância que uma empresa auferir ou apresenta direito a auferir, derivados de suas operações de vendas, de prestação de serviços ou de investimentos.

DEMANDA

Com a economia cada vez mais globalizada, e impulsionada pelo avanço tecnológico, traz como consequência um mercado extremamente competitivo. Nesse cenário, as empresas estão em busca constante de melhorias em seus processos para atender da melhor forma possível as necessidades de seus clientes.

Cujas necessidades compreendem a oferta de produtos com qualidade e capacidade de entrega eficiente. No entanto, muitas vezes, as empresas não dispõem dessa capacidade exigida devido a uma gama de clientes com necessidades diferenciadas (KRAJEWSKI & RITZMAN, 1994).

Métodos de previsão de demanda são utilizados para elaborar estimativas de quantos produtos serão demandados pelo mercado consumidor em um intervalo de tempo específico (KRAJEWSKI & RITZMAN, 1994).

Sabendo da importância dessa previsão, através de uma pesquisa de mercado a Operacional Coturnos definiu a demanda do seu produto, para diferentes marcas de coturnos e para três cenários.

Cenário Otimista

| Produto | Volume vendas/ mês. | Volume vendas/ anual |
|------------------|---------------------|----------------------|
| Coturno Calfesa | 20 pares | 240 pares |
| Coturno Arroyo | 15 pares | 180 pares |
| Coturno Kallucci | 10 pares | 120 pares |
| Coturno Atalaia | 35 pares | 420 pares |
| Coturno Guartelá | 5 pares | 60 pares |
| Total | 85 pares | 1.020 pares |

Quadro-6.2 Previsão demanda da Operacional Coturnos para um cenário otimista (100% de vendas).

Elaboração do autor.

Cenário mais provável

| Produto | Volume vendas/ mês. | Volume vendas/ anual |
|------------------|---------------------|----------------------|
| Coturno Calfesa | 20 pares | 240 pares |
| Coturno Arroyo | 14 pares | 168 pares |
| Coturno Kallucci | 8 pares | 96 pares |
| Coturno Atalaia | 35 pares | 420 pares |
| Coturno Guartelá | 3 pares | 36 pares |
| Total | 80 pares | 960 pares |

Quadro 6.3-Previsão demanda da Operacional Coturnos para um cenário mais provável.

Elaboração do autor.

Cenário pessimista

| Produto | Volume vendas/ mês. | Volume vendas/ anual |
|------------------|---------------------|----------------------|
| Coturno Calfesa | 18 pares | 216 pares |
| Coturno Arroyo | 12 pares | 144 pares |
| Coturno Kallucci | 8 pares | 96 pares |
| Coturno Atalaia | 30 pares | 360 pares |
| Coturno Guartelá | 2 pares | 24 pares |
| Total | 70 pares | 840 pares |

Quadro 6.4 -Previsão demanda da Operacional Coturnos para um cenário pessimista.

Elaboração do autor.

PREÇO

De acordo com Kotler (1978), frente à acirrada concorrência dos dias de hoje, um dos fatores que mais influenciam o consumidor na escolha de seus produtos é o preço. Em alguns casos, quando a concorrência atinge nível muito alto, o preço é o único fator de diferenciação.

Para se determinar o preço de um produto é necessário que se saiba com antecedência aonde se quer chegar, pois vários são os objetivos. Desta maneira, os preços dos produtos da Operacional Coturnos, foram definidos baseados nas condições competitivas de mercado, ou seja, tomou como base o preço da concorrência. Os preços dos produtos da empresa podem ser visualizados no quadro abaixo:

| Produto | Preço de venda em R\$ |
|------------------|------------------------------|
| Coturno Calfesa | R\$ 150,00 |
| Coturno Arroyo | R\$ 180,00 |
| Coturno Kallucci | R\$ 235,00 |
| Coturno Atalaia | R\$ 130,00 |
| Coturno Guartelá | R\$ 350,00 |

Quadro 6.5 – Preço de venda da Operacional Coturnos.
Elaboração do autor.

RECEITA MENSAL/ANUAL PREVISTA

As empresas estão cada vez mais preocupadas com os preços; a concorrência acirrada pressiona os custos e margens perseguidas pela empresa. Atentar para os movimentos do mercado e também para outras formas de criar valor ao produto tem sido a melhor alternativa por parte das empresas brasileiras. Dalrymple (1995 apud LAS CASAS, 2006, p.371) explica que o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita; os demais são custo.

De acordo com Hendriksen (1999, p.223), “as receitas podem ser definidas como o produto gerado por uma empresa, elas são medidas em termos de preços correntes de troca”.

Para fazer a projeção de receita total do empreendimento, foram definidas as duas variáveis importantes: Preço de venda e Quantidade a ser vendida, assim, foi usada na fórmula →

$$RT = PV * Q$$

Onde:

RT = Receita Total

PV = Preço de Venda

Q = Quantidade vendida

As receitas da Operacional Coturnos podem ser visualizadas nos quadros abaixo para os três cenários possíveis: otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista.

Cenário otimista

| Produto | Venda mensal (100%) | Preço de venda em R\$ | Receita Mensal em R\$ | Receita Anual em R\$ |
|------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Coturno Calfesa | 20 pares | 150,00 | 3.000,00 | 36.000,00 |
| Coturno Arroyo | 15 pares | 180,00 | 2.700,00 | 32.400,00 |
| Coturno Kallucci | 10 pares | 235,00 | 2.350,00 | 28.200,00 |
| Coturno Atalaia | 35 pares | 130,00 | 4.550,00 | 54.600,00 |
| Coturno Guartelá | 5 pares | 350,00 | 1.750,00 | 21.000,00 |
| Total | 85 pares | ----- | 14.350,00 | 172.200,00 |

Quadro 6.6- Projeção mensal de Receita cenário otimista (100% de vendas) da Operacional Coturnos.
Fonte: elaboração do autor.

Cenário mais provável

| Produto | Venda mensal | Preço de venda em R\$ | Receita Mensal em R\$ | Receita Anual em R\$ |
|------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Coturno Calfesa | 20 pares | 150,00 | 3.000,00 | 36.000,00 |
| Coturno Arroyo | 14 pares | 180,00 | 2.520,00 | 30.240,00 |
| Coturno Kallucci | 8 pares | 235,00 | 1.880,00 | 22.560,00 |
| Coturno Atalaia | 35 pares | 130,00 | 4.550,00 | 54.600,00 |
| Coturno Guartelá | 3 pares | 350,00 | 1.050,00 | 12.600,00 |
| Total | 80 pares | ----- | 13.000,00 | 156.000,00 |

Quadro 6.7- Projeção mensal de Receita cenário mais provável da Operacional Coturnos.
Fonte: elaboração do autor.

Cenário pessimista

| Produto | Venda mensal | Preço de venda em R\$ | Receita Mensal em R\$ | Receita Anual em R\$ |
|------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Coturno Calfesa | 18 pares | 150,00 | 2.700,00 | 32.400,00 |
| Coturno Arroyo | 12 pares | 180,00 | 2.160,00 | 25.920,00 |
| Coturno Kallucci | 8 pares | 235,00 | 1.880,00 | 22.560,00 |
| Coturno Atalaia | 30 pares | 130,00 | 3.900,00 | 46.800,00 |
| Coturno Guartelá | 2 pares | 350,00 | 700,00 | 8.400,00 |
| Total | 70 pares | ----- | 11.340,00 | 136.080,00 |

Quadro 6.8- Projeção mensal de Receita cenário pessimista da Operacional Coturnos.
Fonte: elaboração do autor.

6.4. CUSTOS

Os custos tratam-se dos gastos da empresa com o produto final e estão ligados à aquisição ou à produção de mercadorias.

Ruschel (2005), afirma que ausência de um adequado gerenciamento de custos, possibilita que muitas empresas encerrem suas atividades, sem que seus proprietários possam sequer identificar as causas. E completa dizendo que um eficiente controle de custos pode proporcionar benefícios concretos a uma empresa, como conhecimentos da rentabilidade da empresa e definição da política de preços.

CUSTOS OPERACIONAIS MENSAL/ANUAL

De uma maneira em geral, as empresas possuem custos operacionais e custos de investimento. “Os Custos Operacionais equivalem ao total de recursos necessários para comprar e pagar os diversos componentes do processo de produção e vendas da empresa durante certo período de tempo.” (GHOR, 2008, p. 73).

Um dos custos que qualquer empresa deve pagar refere-se aos impostos. A futura empresa se enquadra no Simples Nacional, pois sua receita bruta anual é menor que R\$180.000,00 Para calcular o valor dos Impostos Simples Nacional, foi consultada a tabela de impostos Simples Nacional 2019 do SEBRAE.

De acordo com a tabela de impostos do SEBRAE (2019), a regra de legislação em vigor, basta o contribuinte apurar sua faixa de faturamento e aplicar a alíquota nela prevista. A alíquota a ser paga dependerá de cálculo que leva em consideração a receita bruta acumulada nos doze meses anteriores e o desconto fixo. O resultado desse novo cálculo foi denominado de alíquota efetiva. Após encontrar a alíquota efetiva, deve multiplicar pela receita mensal para encontrar o valor do imposto.

O cálculo que enquadra a empresa no Simples Nacional da tabela 2019, funciona dessa maneira:

$(RBT12 \times A) - PD/RBT12$, onde:

RBT12: Receita Bruta acumulada nos doze meses anteriores

A: Alíquota (anexos I e V da Lei Complementar)

PD: parcela a deduzir de acordo com os anexos I e V da Lei Complementar.

Por último deve multiplicar a alíquota encontrada nesse cálculo pelo valor da receita mensal. Sendo assim, é encontrada a alíquota efetiva para levantar o valor a ser pago pela empresa no regime Simples Nacional.

Portanto, a Operacional Coturnos enquadra-se no Anexo I (empresas de comércio / lojas em geral), na primeira faixa, com receita bruta anual até 180.000,00). Tal informação é descrita na tabela de impostos Simples Nacional em vigor abaixo:

Anexo I- Empresas e comércio (lojas em geral)

| Receita bruta em 12 meses | Alíquota | Dedução do valor a ser recolhido (Parcela a deduzir) |
|--|----------|---|
| Até R\$ 180.000,00 | 4% | 0 |
| De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00 | 7,3% | R\$ 5.940,00 |
| De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00 | 9,5% | R\$ 13.860,00 |
| De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00 | 10,7% | R\$ 22.500,00 |
| De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00 | 14,3% | R\$ 87.300,00 |
| De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00 | 19% | R\$ 378.000,00 |

Quadro -6.9. Tabela de Impostos Simples Nacional 2019, anexo I.
Elaboração do autor, com base em SEBRAE (2019).

Sendo assim, segue os cálculos dos impostos Simples Nacionais do empreendimento levando em consideração três cenários do empreendimento, já que esse valor se trata de um custo variável.

Cenário otimista

$(RBT12 \times A) - PD/RBT12$
 $(172.200,00 \times 4\%) - 0,00 / 172.200,00$
 $6.888,00 - 0,00 / 172.200,00$
 $6.888,00 / 172.200,00$
 $0,040000 \times 100 \leftrightarrow 4\%$
 Multiplicar essa alíquota pela receita mensal
 $0,040000\% \times 14.350,00$
 R\$ 574,00

Cenário mais provável

$(RBT12 \times A) - PD/RBT12$
 $(156.000,00 \times 4\%) - 0,00 / 156.000,00$
 $6.240,00 - 0,00 / 156.000,00$
 $6.240,00 / 156.000,00$
 $0,040000 \times 100 \leftrightarrow 4\%$
 Multiplicar essa alíquota pela receita mensal
 $0,040000\% \times 13.000,00$
 R\$ 520,00

Cenário pessimista

| |
|--|
| (RBT12 x A) – PD/RBT12 |
| 136.080,00 x 4 % - 0,00 / 136.080,00 |
| 5.443,20 – 0,00 / 136.080,00 |
| 5.443,20 / 136.080,00 |
| 0,040000 x 100 ↔ 4% |
| Multiplicando a alíquota pela receita mensal |
| 0,040000% x 11.340,00 |
| R\$ 453,60 |

Os possíveis custos operacionais mensais/anuais da empresa Operacional Coturnos podem ser visualizados no quadro 6.10, 6.11 e 6.12. Para fazer a projeção dos custos da empresa, foi considerado um volume mensal/anual de vendas para os três cenários.

Cenário Otimista

| Item de custo operacional | Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?) | Valor (R\$) mensal | Valor (R\$) Anual |
|--|---|--|--|
| - Aluguel -Materiais de escritórios, luz, água, internet etc. - Pró- labore - contador - custos diversos adm. - IPTU | Administração | R\$ 1.000,00 R\$200,00 R\$ 2.500,00 R\$ 100,00 R\$ 250,00 R\$ 80,00 | R\$ 12.000,00 R\$ 2.400,00 R\$ 30.000,00 R\$ 1.200,00 R\$ 3.000,00 R\$ 960,00 |
| -Combustível para moto -Salário do atendente - FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário. - compras (reposição de estoque) - Impostos (Simples Nacional) - 4% Alíquota efetiva 4% | Vendas | R\$ 80,00 R\$ 998,00 R\$ 500,00 R\$ 6.000 R\$ 574,00 | R\$ 960,00 R\$ 11.976,00 R\$ 6.000,00 R\$ 72.000,00 R\$ 6.888,00 |
| Totais de custos operacionais mensal/anual | | R\$ 12.282,00 | 147.384,00 |

Quadro 6.10- custos operacionais mensal/anual cenário otimista (100% de vendas) da Operacional Coturnos. Elaboração do autor.

Cenário mais provável

| Item de custo operacional | Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?) | Valor (R\$) mensal | Valor (R\$) Anual |
|--|---|--|--|
| - Aluguel -Materiais de escritórios, luz, água, internet etc. - Pró- labore - contador - custos diversos adm. - IPTU | Administração | R\$ 1.000,00 R\$200,00 R\$ 2.500,00 R\$ 100,00 R\$ 250,00 R\$ 80,00 | R\$ 12.000,00 R\$ 2.400,00 R\$ 30.000,00 R\$ 1.200,00 R\$ 3.000,00 R\$ 960,00 |
| -Combustível para moto -Salário do atendente - FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário. - compras de coturnos (reposição de estoque) -- Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela- 4% | Vendas | R\$ 60,00 R\$ 998,00 R\$ 500,00 R\$ 5.000,00 R\$ 520,00 | R\$ 720,00 R\$ 11.976,00 R\$ 6.000,00 R\$ 60.000,00 R\$ 6.240,00 |

| | | | |
|---|--|----------------------|-------------------|
| Alíquota efetiva 4% | | | |
| Totais de custos operacionais mensal/anual | | R\$ 11.208,00 | 134.496,00 |

Quadro 6.11- custos operacionais mensal/anual cenário mais provável da Operacional Coturnos.
Elaboração do autor.

Cenário pessimista

| Item de custo operacional | Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?) | Valor (R\$) mensal | Valor (R\$) Anual |
|--|---|--|--|
| - Aluguel -Materiais de escritórios, luz, água, internet etc. - Pró- labore - contador - custos diversos adm. - IPTU | Administração | R\$ 1.000,00 R\$200,00 R\$ 2.500,00 R\$ 100,00 R\$ 250,00 R\$ 80,00 | R\$ 12.000,00 R\$ 2.400,00 R\$ 30.000,00 R\$ 1.200,00 R\$ 3.000,00 R\$ 960,00 |
| -Combustível para moto -Salário do atendente - FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário. - compras de coturnos (reposição de estoque) -Impostos (Simples Nacional) a Alíquota tabela- 4% Alíquota efetiva 4% | Vendas | R\$ 40,00 R\$ 998,00 R\$ 500,00 R\$ 4.000,00 R\$ 453,60 | R\$ 480,00 R\$ 11.976,00 R\$ 6.000,00 R\$ 48.000,00 R\$ 5.443,20 |
| Totais de custos operacionais mensal/anual | | R\$ 10.121,60 | 121.459,20 |

Quadro 6.12- custos operacionais mensal/anual cenário pessimista da Operacional Coturnos.
Elaboração do autor.

CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS MENSAL/ANUAL EM (FIXOS E VARIÁVEIS)

Souza (2009) destaca que custo é considerado o montante de recursos que são utilizados para a obtenção de outros recursos para a empresa.

Os custos fixos são os gastos que não variam com o volume produzido ou vendido. Isso significa que eles serão cobrados todos os meses, independentemente se a empresa teve ou não um bom desempenho comercial. Já os custos variáveis por sua vez variam em função do volume produzido ou vendido. Sendo assim, quanto maior for à quantidade produzida e/ ou vendida, conseqüentemente maior será o custo variável total (CREPALDI, 2004).

Os custos fixos mensal/anual e os custos variáveis mensal/anual da empresa podem ser vistos no quadro 6.12, 6.13 e 6.14 para três cenários.

Cenário Otimista

| Item de custo | Custo fixo (R\$) Mensal | Custo variável (R\$)Mensal | Custo fixo (R\$)Anual | Custo variável (R\$)Anual |
|---|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 7 PRÓ - LABORE | R\$ 2.500,00 | | R\$ 30.000,00 | |
| Salario funcionário | R\$ 998,00 | | R\$ 11.976,00 | |
| FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário. | R\$ 500,00 | | R\$ 6.000,00 | |
| Diversos custos administrativos | R\$ 250,00 | | R\$ 3.000,00 | |
| Contador | R\$ 100,00 | | R\$ 1.200,00 | |
| Aluguel do prédio | R\$ 1.000,00 | | R\$ 12.000,00 | |
| Compras de coturnos (reposição de estoque) | | R\$ 6.000,00 | | R\$ 72.000,00 |
| Materiais de escritório, luz, água, internet etc. | R\$ 200,00 | | R\$2.400,00 | |
| Impostos Simples Alíquota tabela 4% Alíquota efetiva 4% | | R\$ 574,00 | | R\$ 6.888,00 |
| IPTU | R\$ 80,00 | | R\$ 960,00 | |
| Combustível para moto | | R\$ 80,00 | | R\$ 960,00 |
| Total de custos | R\$5.628,00 | R\$ 6.654,00 | R\$ 67.536,00 | R\$ 79.848,00 |
| Custo total mensal = CF + CV ↔ R\$ 12.282,00 | | | | |
| Custo total anual = CF + CV ↔ R\$ 147.384,00 | | | | |

Quadro 6.13 classificação dos custos operacionais (fixo e variável) mensal/ anual da Operacional Coturnos para um cenário otimista(100% de vendas).

Elaboração do autor.

Cenário mais provável

| Item de custo | Custo fixo (R\$) Mensal | Custo variável (R\$) Mensal | Custo fixo (R\$) Anual | Custo variável (R\$) Anual |
|---|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 8 PRÓ - LABORE | R\$ 2.500,00 | | R\$ 30.000,00 | |
| Salario funcionário | R\$ 998,00 | | R\$ 11.976,00 | |
| FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário. | R\$ 500,00 | | R\$ 6.000,00 | |
| Diversos custos administrativos | R\$ 250,00 | | R\$ 3.000,00 | |
| Contador | R\$ 100,00 | | R\$ 1.200,00 | |
| Aluguel do prédio | R\$ 1.000,00 | | R\$ 12.000,00 | |
| Compras de coturnos (reposição de estoque) | | R\$ 5.000,00 | | R\$ 60.000,00 |
| Materiais de escritório, luz, água, internet etc. | R\$ 250,00 | | R\$3.000,00 | |
| Impostos Simples Alíquota tabela 4% Alíquota efetiva 4% | | R\$ 520,00 | | R\$ 6.240,00 |
| IPTU | R\$ 80,00 | | R\$ 960,00 | |
| Combustível para moto | | R\$ 60,00 | | R\$ 720,00 |
| Total de custos | R\$5.628,00 | R\$ 5.580,00 | R\$ 67.536,00 | R\$ 66.960 |
| Custo total mensal = CF + CV ↔ R\$ 11.208,00 | | | | |
| Custo total anual = CF + CV ↔ R\$ 134.496,00 | | | | |

Quadro 6.14 classificação dos custos operacionais (fixo e variável) mensal/ anual da Operacional Coturnos para um cenário mais provável.

Elaboração do autor.

Cenário pessimista

| Item de custo | Custo fixo (R\$) Mensal | Custo variável (R\$) Mensal | Custo fixo (R\$) Anual | Custo variável (R\$) Anual |
|---|-------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------|
| 9 PRÓ - LABORE | R\$ 2.500,00 | | R\$ 30.000,00 | |
| Salario funcionário | R\$ 998,00 | | R\$ 11.976,00 | |
| FGTS, INSS, férias, 1/3 sobre férias etc. funcionário. | R\$ 500,00 | | R\$ 6.000,00 | |
| Diversos custos administrativos | R\$ 250,00 | | R\$ 3.000,00 | |
| Contador | R\$ 100,00 | | R\$ 1.200,00 | |
| Aluguel do prédio | R\$ 1.000,00 | | R\$ 12.000,00 | |
| Compras de coturnos (reposição de estoque) | | R\$ 4.000,00 | | R\$ 48.000,00 |
| Materiais de escritório, luz, água, internet etc. | R\$ 250,00 | | R\$3.000,00 | |
| Impostos Simples Alíquota tabela 4% Alíquota efetiva 4% | | R\$ 453,60 | | R\$ 5.443,20 |
| IPTU | R\$ 80,00 | | R\$ 960,00 | |
| Combustível para moto | | R\$ 40,00 | | R\$ 480,00 |
| Total de custos | R\$5.628,00 | R\$ 4.493,60 | R\$ 67.536,00 | R\$ 53.923,20 |
| Custo total mensal = CF + CV ↔ R\$ 10.121,60 | | | | |
| Custo total anual = CF + CV ↔ R\$ 121.459,20 | | | | |

Quadro 6.15 classificação dos custos operacionais (fixo e variável) mensal/ anual da Operacional Coturnos para um cenário pessimista.

Elaboração do autor.

6.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA MENSAL/ANUAL

O Fluxo de caixa viabiliza a avaliação da capacidade de financiamento do seu capital de giro ou se depende de recursos externos, permitindo conhecer a capacidade de expansão com recursos próprios, gerados a partir de suas próprias operações a aferir o potencial efetivo das organizações para programar decisões de investimento, financiamento, distribuição de lucros e/ou pagamento de dividendos (ZDNowicz, 2001).

A projeção do fluxo do caixa mensal/anual do primeiro ano da empresa Operacional Coturnos foi elaborado para 3 (três) cenários: otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista respectivamente. As receitas estão projetadas em dois momentos: receitas à vista e receitas a prazo. As receitas à vista correspondem a recebimento de 70% do total de vendas do mês, e a receita a prazo ao recebimento de 30% do total das vendas do mês.

Os registros estão destacados nos quadros 6.16, 6.17 e 6.18 abaixo.

Cenário otimista

| Meses | Pré-Abertura | Jan | Fev | Mar | Outros meses | Total anual |
|---|---------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|--------------------|
| Recebimentos | | | | | | |
| Receitas à vista (R\$)70% | | 10.045,00 | 10.045,00 | 10.045,00 | 90.405,00 | 120.540,00 |
| Receitas a prazo30% | | 4.305,00 | 4.305,00 | 4.305,00 | 38.745,00 | 51.660,00 |
| (a) Receita total (vendas) | | 14.350,00 | 14.350,00 | 14.350,00 | 129.150,00 | 172.200,00 |
| Pagamentos | | | | | | |
| Custos Op. Variáveis | | | | | | |
| Compras à vista Produtos (Reposição de estoque) | | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 54.000,00 | 72.000,00 |
| Simplex Nacional Alíquota efetiva 4% | | 574,00 | 574,00 | 574,00 | 5.166,00 | 6.888,00 |
| Combustível (moto) | | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 720,00 | 960,00 |
| Total de custos op. variáveis | | 6.654,00 | 6.654,00 | 6.654,00 | 59.886,00 | 79.848,00 |
| Custos op. Fixos | | | | | | |
| Aluguel | | 1000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 9.000,00 | 12.000,00 |
| Pró-labore | | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 22.500,00 | 30.000,00 |
| Meses | Pré-Abertura | Jan | Fev | Mar | Outros meses | Total anual |
| IPTU | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 900,00 | 1.200,00 |
| Sal. Funcionário | | 998,00 | 998,00 | 998,00 | 8.982,00 | 11.976,00 |
| FGTS, INSS, Férias etc func. | | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 4.500,00 | 6.000,00 |
| Materiais de escritório, luz, água, internet etc. | | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 2.250,00 | 3.000,00 |
| Contador | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 900,00 | 1.200,00 |
| Diversos custos adm. | | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 2.250,00 | 3.000,00 |
| Total de custos op. fixos | | 5.628,00 | 5.628,00 | 5.628,00 | 50.652,00 | 67.536,00 |
| (b) Custo Total (CF + CV) | | 12.282,00 | 12.282,00 | 12.282,00 | 110.538,00 | 147.384,00 |
| (c) Investimentos | 37.000,00 | | | | | |
| (d) aporte de capital | 40.000,00 | | | | | |
| (e) geração ex.(a-b-c+d) | 3.000,00 | 2.068,00 | 2.068,00 | 2.068,00 | 18.612,00 | 24.816,00 |
| (f) cx inicial | 0,00 | 3.000,00 | 5.068,00 | 7.136,00 | 9.204,00 | 3.000,00 |
| Saldo de caixa (e +f) | 3.000,00 | 5.068,00 | 7.136,00 | 9.204,00 | 27.816,00 | 27.816,00 |

Quadro- 6.16 Projeção do fluxo de caixa mensal/anual cenário otimista (100% de vendas) da Operacional Coturnos.

Elaboração do autor.

Cenário mais provável

| Meses | Pré-Abertura | Jan | Fev | Mar | Outros meses | Total anual |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Recebimentos | | | | | | |
| Receitas à vista (R\$)70% | | 9.100,00 | 9.100,00 | 9.100,00 | 81.900,00 | 109.200,00 |
| Receitas a prazo30% | | 3.900,00 | 3.900,00 | 3.900,00 | 35.100,00 | 46.800,00 |
| (a) Receita total (vendas) | | 13.000,00 | 13.000,00 | 13.000,00 | 117.000,00 | 156.000,00 |
| Pagamentos | | | | | | |
| Custos Op. Variáveis | | | | | | |
| Compras à vista Produtos Coturnos (reposição de estoque) | | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 45.000,00 | 60.000,00 |
| Simples Nacional Alíquota efetiva 4% | | 520,00 | 520,00 | 520,00 | 4.680,00 | 6.240,00 |
| Combustível (moto) | | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 540,00 | 720,00 |
| Total de custos op. variáveis | | 5.580,00 | 5.580,00 | 5.580,00 | 50.220,00 | 66.960,00 |
| Custos op. Fixos | | | | | | |
| Meses | Pré-Abertura | Jan | Fev | Mar | Outros meses | Total anual |
| Aluguel | | 1000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 9.000,00 | 12.000,00 |
| Pró-labore | | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 22.500,00 | 30.000,00 |
| IPU | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 900,00 | 1.200,00 |
| Sal. Funcionário | | 998,00 | 998,00 | 998,00 | 8.982,00 | 11.976,00 |
| FGTS, INSS, Férias etc func. | | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 4.500,00 | 6.000,00 |
| Materiais de escritório, luz, água, internet etc. | | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 2.250,00 | 3.000,00 |
| Contador | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 900,00 | 1.200,00 |
| Diversos custos adm. | | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 2.250,00 | 3.000,00 |
| Total de custos op. fixos | | 5.628,00 | 5.628,00 | 5.628,00 | 50.652,00 | 67.536,00 |
| (b) Custo Total (CF + CV) | | 11.208,00 | 11.208,00 | 11.208,00 | 100.872,00 | 134.496,00 |
| (c) Investimentos | 37.000,00 | | | | | |
| (d) aporte de capital | 40.000,00 | | | | | |
| (e) geração cx.(a-b-c+d) | 3.000,00 | 1.792,00 | 1.792,00 | 1.792,00 | 16.128,00 | 21.504,00 |
| (f) cx inicial | 0,00 | 3.000,00 | 4.792,00 | 6.584,00 | 8.376,00 | 3.000,00 |
| Saldo de caixa (e+f) | 3.000,00 | 4.792,00 | 6.584,00 | 8.376,00 | 24.504,00 | 24.504,00 |

Quadro- 6.17 Projeção do fluxo de caixa mensal/anual cenário mais provável da Operacional Coturnos.
Elaboração do autor.

Cenário pessimista

| Meses | Pré-Abertura | Jan | Fev | Mar | Outros meses | Total anual |
|--|---------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|--------------------|
| Recebimentos | | | | | | |
| Receitas à vista (R\$)70% | | 7.938,00 | 7.938,00 | 7.938,00 | 71.442,00 | 95.256,00 |
| Receitas a prazo30% | | 3.402,00 | 3.402,00 | 3.402,00 | 30.618,00 | 40.824,00 |
| (a) Receita total (vendas) | | 11.340,00 | 11.340,00 | 11.340,00 | 102.060,00 | 136.080,00 |
| Pagamentos | | | | | | |
| Custos Op. Variáveis | | | | | | |
| Compras à vista Produtos Coturnos (Reposição de estoque) | | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 36.000,00 | 48.000,00 |
| Simples Nacional Alíquota efetiva 4% | | 453,60 | 453,60 | 453,60 | 4.082,40 | 5.443,20 |
| Combustível (moto) | | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 360,00 | 480,00 |
| Total de custos op. variáveis | | 4.493,60 | 4.493,60 | 4.493,60 | 40.442,40 | 53.923,20 |
| Custos op. Fixos | | | | | | |
| Aluguel | | 1000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 9.000,00 | 12.000,00 |
| Meses | Pré-Abertura | Jan | Fev | Mar | Outros meses | Total anual |
| Pró-labore | | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 22.500,00 | 30.000,00 |
| IPU | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 900,00 | 1.200,00 |
| Sal. Funcionário | | 998,00 | 998,00 | 998,00 | 8.982,00 | 11.976,00 |
| FGTS, INSS, Férias etc func. | | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 4.500,00 | 6.000,00 |
| Materiais de escritório, luz, água, internet etc. | | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 2.250,00 | 3.000,00 |
| Contador | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 900,00 | 1.200,00 |
| Diversos custos adm. | | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 2.250,00 | 3.000,00 |
| Total de custos op. fixos | | 5.628,00 | 5.628,00 | 5.628,00 | 50.652,00 | 67.536,00 |
| (b) Custo Total (CF + CV) | | 10.121,60 | 10.121,60 | 10.121,60 | 91.094,40 | 121.459,20 |
| (c) Investimentos | | | | | | |
| (d) aporte de capital | 40.000,00 | | | | | |
| (e) geração ex.(a-b-c+d) | 3.000,00 | 1.218,40 | 1.218,40 | 1.218,40 | 10.965,60 | 14.620,80 |
| (f) ex inicial | 0,00 | 3.000,00 | 4.218,40 | 5.436,80 | 6.655,20 | 3.000,00 |
| Saldo de caixa (e +f) | 3.000,00 | 4.218,40 | 5.436,80 | 6.655,20 | 17.620,80 | 17.620,80 |

Quadro- 6.18 Projeção do fluxo de caixa mensal/anual cenário pessimista da Operacional Coturnos.
Elaboração do autor.

6.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) é a demonstração contábil que tem por objetivos evidenciar a situação econômica da entidade, isto é, apuração do lucro ou prejuízo.

Conforme Hoss (2008, p.99) a DRE “pode ser elaborada de forma que atenda à necessidade de informação, tal como apurar o resultado dividindo a empresa em unidades estratégicas de negócios”.

Segue abaixo os detalhes registrados na DRE mensal/ anual do primeiro ano do empreendimento para um cenário: otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista do empreendimento.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (mensal)

| Cenários | Otimista | Mais provável | Pessimista |
|---|-----------------|----------------------|-------------------|
| Receita Total (RT) | 14.350,00 | 13.000,00 | 11.340,00 |
| (-) Custo Variável (CV) Antes dos Impostos (Simples Nacional) | 6.080,00 | 5.060,00 | 4.040,00 |
| Cenários | Otimista | Mais provável | Pessimista |
| (=) Lucro Bruto (LB) | 8.270,00 | 7.940,00 | 7.300,00 |
| (-) Custo Fixo (CF) | 5.628,00 | 5.628,00 | 5.628,00 |
| (=) Lucro Operacional (LO) | 2.642,00 | 2.312,00 | 1.672,00 |
| (-) Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela 4% Alíquota efetiva 4% | 574,00 | 520,00 | 453,60 |
| (=) Lucro Líquido | 2.068,00 | 1.792,00 | 1.218,40 |

Quadro- 6.19DRE mensal para um cenário: otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista da Operacional Coturnos.

Elaboração do autor, com base GHOR,2008.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (anual)

| Cenários | Otimista | Mais provável | Pessimista |
|---|-----------------|----------------------|-------------------|
| Receita Total (RT) | 172.200,00 | 156.000,00 | 136.080,00 |
| (-) Custo Variável (CV) Antes dos Impostos (Simples Nacional) | 72.960,00 | 60.720,00 | 48.480,00 |

| | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| (=) Lucro Bruto (LB) | 99.240,00 | 95.280,00 | 87.600,00 |
| (-) Custo Fixo (CF) | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 |
| (=) Lucro Operacional (LO) | 31.704,00 | 27.744,00 | 20.064,00 |
| (-) Impostos (Simples Nacional) Alíquota tabela 4% Alíquota efetiva 4% | 6.888,00 | 6.240,00 | 5.443,20 |
| (=) Lucro Líquido | 24.816,00 | 21.504,00 | 14.620,80 |

Quadro- 6.20 DRE anual para um cenário: otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista da Operacional Coturnos.

Elaboração do autor, com base GHOR,2008.

7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

7.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

A análise de viabilidade econômica e financeira integra o rol de atividades desenvolvidas pela engenharia econômica, que busca identificar quais são os benefícios esperados em dado investimento para colocá-los em comparação com os investimentos e custos associados ao mesmo, a fim de verificar a sua viabilidade de implementação.

De acordo com Veras (2001, p. 233) a “engenharia econômica é o estudo dos métodos e técnicas usados para a análise econômico- financeira de investimentos”.

Para avaliação econômica da Operacional Coturnos, foi estabelecida como Taxa Mínima de Atratividade (TMA) a meta de taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), que pode ser adequada para investimento em pequenas empresas. Tal taxa é estipulada pelo COPOM (Comitê de Política Monetária) e está em torno 6,5% ao ano (BANCO CENTRAL DO BRASIL), março de 2019.

Para analisar a viabilidade econômica da Operacional coturnos, serão usadas as técnicas abaixo.

7.1.1 Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio é a situação em que a empresa iguala a Receita com o total dos gastos. Ou seja, não há lucro nem prejuízo, pois a Receita da empresa é igual a todos os gastos do empreendimento.

Jiambalvo (2002, p. 142), defini que “o Ponto de Equilíbrio é o número de unidades que precisam ser vendidas para uma empresa atingir o equilíbrio, ou seja, ter um resultado que não implique em lucro ou prejuízo, mas sim um resultado zero”.

Em termos de análise de viabilidade econômica, quanto menor for o ponto de equilíbrio, maior a viabilidade do empreendimento.

Ressalta-se que na futura empresa, existem diversas marcas do produto, então é necessário um ponto de equilíbrio que junte todos os produtos da empresa. Esse ponto é chamado de **Ponto de Equilíbrio Mix** expresso pela fórmula:

$$P.E.mix = C F / (\sum MCT / \sum V V).$$

Onde:

P.E.mix= Ponto de Equilíbrio mix

CF= Custos Fixos

MCT = Margem de Contribuição Total

VV= volume de vendas

Portanto, para calcular o Ponto de Equilíbrio Mix de produtos da futura empresa, foram analisados os 3 cenários possíveis do empreendimento, para isso, alguns passos foram realizados, para encontrar o Ponto de Equilíbrio Mix do empreendimento.

*Destaca-se que todas as análises são mensais. Portanto, a receita, custos, volume de vendas e margem contribuição são mensais de acordo com o cenário analisado.

→ Primeiro passo foi destacar o Custo Fixo da empresa. **O Custo Fixo é R\$ 5.628,00.**

→ Segundo passo, destacar a **Volume de vendas por cenários**. Contudo, o volume de vendas / por cenário é:

Cenário otimista- 85 unidades

Cenário mais provável – 80 unidades

Cenário pessimista – 70 unidades

→ Terceiro passo, é encontrar a **Margem de Contribuição Total por cenário** pela seguinte fórmula:

$$MCT = RT - CVT$$

Onde:

MCT=Margem de Contribuição Total

RT = Receita Total

CVT=Custo Variável Total

Então:

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 14.350,00 - \text{R\$ } 6.654,00$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 7.696,00 \text{ (Cenário otimista)}$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 13.000,00 - \text{R\$ } 5.580,00$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 7.420,00 \text{ (Cenário mais provável)}$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 11.340,00 - \text{R\$ } 4.493,60$$

$$\text{MCT} = \text{R\$ } 6.846,40 \text{ (Cenário pessimista)}$$

→O quarto passo é, depois de ter todos os valores definidos, basta aplicar na fórmula abaixo, para encontrar o **P.E. mix** do empreendimento. Portanto:

$$\text{P.E.mix} = \text{Custos Fixos} / (\sum \text{MC Total R\$} / \sum \text{volume de Vendas}).$$

$$\text{P.E.mix} = 5.628,00 / 7.696,00 / 85$$

$$\text{P.E. mix} = 5.628,00 / 90,54$$

$$\text{P.E.mix} = 62,16 \text{ UN (cenário otimista)}$$

$$\text{P.E.mix} = 5.628,00 / 7.420,00 / 80$$

$$\text{P.E.mix} = 5.628,00 / 92,75$$

$$\text{P.E.mix} = 60,68 \text{ UN (cenário mais provável)}$$

$$\text{P.E.mix} = 5.628,00 / 6.846,40 / 70$$

$$\text{P.E.mix} = 5.628,00 / 97,81$$

$$\text{P.E.mix} = 57,54 \text{ UN (cenário pessimista)}$$

→O quinto passo, foi calcular o percentual do total vendido por produto no mês. Os cálculos foram realizados na seguinte forma:

85 UN ↔correspondem a 100% de todos os produtos vendidos no mês (para um cenário otimista).

80 UN ↔correspondem a 100% de todos os produtos vendidos no mês (cenário mais provável)

70 UN ↔correspondem a 100% de todos os produtos vendidos no mês (cenário pessimista)

Então:

| Cenário otimista | Cenário mais provável | Cenário pessimista |
|--|---|---|
| Produto: Coturno Calfesa 85 ↔ 100% 20 ↔ x 85 x = 2.000 x = 2.000/85 x = 23,53% | Produto: Coturno Calfesa 80 ↔ 100% 20 ↔ x 80 x = 2.000 x = 2.000/ 80 x= 25 % | Produto: Coturno Calfesa 70 ↔ 100% 18 ↔ x 70 x = 1.800 x = 1.800/70 x= 25,71 % |
| Produto: Coturno Arroyo 85 ↔ 100% 15 ↔ x 85 x = 1.500 x = 1.500/ 85 x = 17,65% | Produto: Coturno Arroyo 80 ↔ 100% 14 ↔ x 80 x = 1.400 x = 1.400/80 x= 17,50 % | Produto: Coturno Arroyo 70 ↔ 100% 12 ↔ x 70 x = 1.200 x = 1.200/70 x= 17,14% |
| Produto: Coturno Kallucci 85 ↔ 100% 10 ↔ x 85 x = 1.000 x = 1.000/85 x = 11,76% | Produto: Coturno Kallucci 80 ↔ 100% 8 ↔ x 80 x = 800 x = 800/ 80 x= 10 % | Produto: Coturno Kallucci 70 ↔ 100% 8 ↔ x 70 x = 800 x = 800/ 70 x= 11,43% |
| Produto: Coturno Atalaia 85 ↔ 100% 35 ↔ x 85 x = 3.500 x = 3.500/ 85 x = 41,18% | Produto: Coturno Atalaia 80 ↔ 100% 35 ↔ x 80 x = 3.500 x = 3.500/ 80 x=43,75 % | Produto: Coturno Atalaia 70 ↔ 100% 30 ↔ x 70 x = 3.000 x = 3.000/ 70 x= 42,86% |
| Produto: Coturno Guartelá 85 ↔ 100% 5 ↔ x 85 x = 500 x = 500/ 85 x = 5,88% | Produto: Coturno Guartelá 80 ↔ 100% 3 ↔ x 80 x = 300 x = 300/ 80 x= 3,75% | Produto: Coturno Guartelá 70 ↔ 100% 2 ↔ x 70 x = 200 x = 200/ 70 x= 2,86% |
| Total = 100% | Total = 100% | Total = 100% |

Quadro- 7.1- Percentual do Ponto de Equilíbrio mix por produto da Operacional Coturnos.
Elaboração do autor.

→ O sexto passo será, distribuir o valor encontrado do P.E.mix que corresponde a todos os produtos, e calcular quanto desse total refere-se aos produtos individualmente, com objetivo de encontrar o **Ponto de Equilíbrio mix por produto** para cada cenário.

Onde:

O P.E.mix 62,16 UN ↔ equivale a 100% dos produtos (cenário otimista)

O P.E.mix 60,68 UN ↔ equivale a 100% dos produtos (cenário mais provável)

O P.E.mix 57,54 UN ↔ equivale a 100% dos produtos (cenário pessimista)

Distribuindo esses valores, temos que:

| Cenário otimista | Cenário mais provável | Cenário pessimista |
|---|---|---|
| Produto: Coturno Calfesa $62,16 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 23,53\%$ $100x = 1.462,62$ $x = 1.462,62 / 100$ x = 14,63 un | Produto: Coturno Calfesa $60,68 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 25\%$ $100x = 1.517$ $x = 1.517 / 100$ x = 15,17 un | Produto: Coturno Calfesa $57,54 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 25,71\%$ $100x = 1.479,35$ $x = 1.479,35 / 100$ x = 14,79 un |
| Produto: Coturno Arroyo $62,16 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 17,65\%$ $100x = 1.097,12$ $x = 1.097,12 / 100$ x = 10,97 un | Produto: Coturno Arroyo $60,68 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 17,50\%$ $100x = 1.061,90$ $x = 1.061,90 / 100$ x = 10,62 un | Produto: Coturno Arroyo $57,54 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 17,14\%$ $100x = 986,24$ $x = 986,24 / 100$ x = 9,86 un |
| Produto: Coturno Kallucci $62,16 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 11,76\%$ $100x = 731$ $x = 731 / 100$ x = 7,31 un | Produto: Coturno Kallucci $60,68 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 10\%$ $100x = 606,80$ $x = 606,80 / 100$ x = 6,07 un | Produto: Coturno Kallucci $57,54 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 11,43\%$ $100x = 657,68$ $x = 657,68 / 100$ x = 6,58 un |
| Produto: Coturno Atalaia $62,16 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 41,18\%$ $100x = 2.559,75$ $x = 2.559,75 / 100$ x = 25,60 un | Produto: Coturno Atalaia $60,68 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 43,75\%$ $100x = 2.654,75$ $x = 2.654,75 / 100$ x = 26,55 un | Produto: Coturno Atalaia $57,54 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 42,86\%$ $100x = 2.466,16$ $x = 2.466,16 / 100$ x = 24,66 un |
| Produto: Coturno Guartelá $62,16 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 5,88\%$ $100x = 365,50$ $x = 365,50 / 100$ x = 3,66 un | Produto: Coturno Guartelá $60,68 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 3,75\%$ $100x = 227,55$ $x = 227,55 / 100$ x = 2,28 un | Produto: Coturno Guartelá $57,54 \leftrightarrow 100\%$ $x \leftrightarrow 2,86\%$ $100x = 164,56$ $x = 164,56 / 100$ x = 1,65 un |
| Total = 62,16 UN | Total = 60,68 UN | Total = 57,54 UN |

Quadro- 7.2- Ponto de Equilíbrio mix por produto da Operacional Coturno.
 Elaboração do autor.

Outra maneira usada para calcular o Ponto Equilíbrio sem distinguir quais os produtos da empresa, o percentual de venda de cada produto e a margem de contribuição dos mesmos, e sim, com o objetivo de apenas saber qual é a porcentagem mínima de venda que precisa realizar, para cobrir todos os seus custos (fixos e variáveis), onde o lucro é igual à zero. Portanto, para definir esse resultado, usou a seguinte fórmula abaixo:

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$RT - CV$$

Onde:

PE= Ponto de Equilíbrio

CF = Custo Fixo

RT = Receita Total

CV = Custo Variável

Cenário otimista

$$PE = \frac{5.628,00}{14.350,00 - 6.654,00} \times 100$$

$$PE = \frac{5.628,00}{7.696,00} \times 100$$

$$PE = 0,731289 \times 100 =$$

$$PE = 73,13 \%$$

Cenário mais provável

$$PE = \frac{5.628,00}{13.000 - 5.580,00} \times 100$$

$$PE = \frac{5.628,00}{7.420,00} \times 100$$

$$PE = 0,758491 \times 100 =$$

$$PE = 75,85 \%$$

Cenário pessimista

$$PE = \frac{5.628,00}{11.340,00 - 4.493,60} \times 100$$

$$PE = \frac{5.628,00}{6.846,40} \times 100$$

$$PE = 0,822038 \times 100 =$$

$$PE = 82,20\%$$

Um resumo das informações do Ponto de Equilíbrio Mix do futuro empreendimento foi registrado no quadro 7.3.

| Produtos | Cenário otimista | Cenário mais provável | Cenário pessimista |
|----------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Receita total (R\$) | 14.350,00 | 13.000,00 | 11.340,00 |
| (-)Custo Variável total (R\$) | 6.654,00 | 5.580,00 | 4.493,60 |
| (=) Margem de Contribuição (R\$) | 7.696,00 | 7.420,00 | 6.846,40 |
| Custos Fixos R\$ | 5.628,00 | 5.628,00 | 5.628,00 |
| P.E.mix UN | 62,16 | 60,68 | 57,54 |
| P.E.mix % | 73,13% | 75,85% | 82,20% |

Quadro- 7.3 – **Ponto de Equilíbrio Mix/ cenários** da Operacional Coturnos
Elaboração do autor.

7.1.2 Taxa de lucratividade

No mundo do empreendedorismo, muito se fala em lucratividade dos diversos tipos de negócio existentes. Entretanto, de nada adianta o empreendimento ser lucrativo, se não é rentável.

De acordo com Ghor (2008, p. 108) “a taxa de lucratividade é uma técnica de análise de investimento bastante simples”. Para calcular basta conhecer a receita total do futuro empreendimento e o lucro líquido.

Para calcular a taxa de lucratividade da Operacional Coturnos, levou em consideração um cenário otimista (100% de vendas), mais provável e pessimista do 1º ano da empresa. Portanto, para encontrar a taxa de lucratividade foi considerado o lucro líquido anual e a receita total anual do primeiro ano do empreendimento e foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de lucratividade} = \frac{\text{lucro líquido} \times 100}{\text{Receita Total}}$$

Cenário otimista

$$\text{Taxa de lucratividade} = \frac{24.816,00 \times 100}{172.200,00}$$

$$\text{Taxa de Lucratividade} = 0,144111 \times 100$$

$$\text{Taxa de Lucratividade} = \mathbf{14,41 \% \text{ a.a}}$$

Cenário mais provável

$$\text{Taxa de lucratividade} = \frac{21.504,00}{156.000,00} \times 100$$

$$\text{Taxa de Lucratividade} = 0,137846 \times 100$$

$$\text{Taxa de Lucratividade} = \mathbf{13,78 \% \text{ a.a}}$$

Cenário Pessimista

$$\text{Taxa de lucratividade} = \frac{14.620,80}{136.080,00} \times 100$$

$$\text{Taxa de Lucratividade} = 0,107443 \times 100$$

$$\text{Taxa de Lucratividade} = \mathbf{10,74 \% \text{ a.a}}$$

7.1.3 Taxa do retorno do investimento

A taxa de retorno do investimento, designada pela sigla em inglês ROI ou Return On investment, consiste em uma métrica utilizada para mensurar o rendimento obtido com uma dada quantia de recursos. O ROI é dado pela razão entre o lucro líquido alcançado e o investimento efetuado dentro de um dado período.

Para calcular o ROI da Operacional Coturnos, também foi levado em consideração um lucro líquido anual para três cenários descrito anteriormente, e utilizou-se a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento Inicial}} \times 100$$

Cenário otimista

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \frac{24.816,00}{40.000,00} \times 100$$

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = 0,620400 \times 100$$

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \mathbf{62,04 \% \text{ a.a}}$$

Cenário mais provável

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \frac{21.504,00}{40.000,00} \times 100$$

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = 0,537600 \times 100$$

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \mathbf{53,76 \% \text{ a.a}}$$

Cenário pessimista

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \frac{14.620,80}{40.000,00} \times 100$$

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = 0,365520 \times 100$$

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \mathbf{36,55 \% \text{ a.a}}$$

As taxas de retorno do investimento, mostrou-se atrativa para os três cenários analisados.

7.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

O período de Payback ou Tempo de Payback ou simplesmente Payback, é o tempo necessário para que se tenha o retorno sobre o investimento em um projeto.

Conforme Ghor (2008, p. 106) defini Payback como “ um indicador que fornece uma ideia aproximada do tempo despendido, para que os recursos aplicados no empreendimento retornem à empresa”. Para determinar o Payback do empreendimento, foi considerado o lucro líquido do 1ºano de existência da empresa, para os 3(três) cenários possíveis do empreendimento. E a fórmula utilizada está descrita abaixo:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Lucro líquido anual}}$$

Cenário otimista

$$\text{Payback} = \frac{40.000,00}{24.816,00}$$

$$\text{Payback} = \mathbf{1,61 \text{ anos}}$$

Cenário mais provável

$$\text{Payback} = \frac{40.000,00}{21.504,00}$$

$$\text{Payback} = \mathbf{1,86 \text{ anos}}$$

Cenário pessimista

$$\text{Payback} = \frac{40.000,00}{14.620,80}$$

$$\text{Payback} = \mathbf{2,74 \text{ anos}}$$

Foi verificado que antes da empresa completar 3 anos de existência, (levando em consideração um cenário pessimista) o empreendimento recupera todo o valor investido de R\$40.000.

7.1.5 Taxa Interna de Retorno

O TIR é mais um importante indicador usado na análise de viabilidade econômica de um projeto, e serve para indicar a rentabilidade desse investimento. A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês Internal Rate of Return (IRR), pode ser definida como a taxa de desconto que faz com que o Valor Presente Líquido (VPL) de um projeto seja igual a zero (GHOR, 2008). Ou seja, a Taxa Interna de Retorno é uma métrica usada para avaliar qual o percentual de retorno de um projeto para a empresa. Caso a TIR seja maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que a empresa deseja obter pelo seu projeto, o projeto deve ser aprovado. Caso contrário, devemos rejeitar o projeto.

Para calcular o TIR (Taxa Interna de Retorno) e o VPL (Valor Presente Líquido) da futura empresa, foi considerado o fluxo de caixa anual do 1º ano de existência da empresa, e foi levado em consideração esse mesmo fluxo de caixa para o 2º, 3º, 4º e 5º ano de empresa, e TMA 6,5% a.a. Foram obtidos os seguintes resultados através da ferramenta Excel para os três possíveis cenários do empreendimento:

- Cenário otimista (100% de vendas) ↔ TIR 55%;
- Cenário mais provável ↔ TIR 46% e
- Cenário pessimista ↔ TIR 24%

Destaca-se, se por ventura a empresa vier a operar nos próximos 5 anos com os mesmos fluxos de caixa alcançado no primeiro de operação, independente do cenário, obteve um TIR maior que a TMA.

7.1.6 Valor Presente Líquido

O método do Valor Presente Líquido (VPL), “consiste determinar um valor instantâneo inicial, a partir de um fluxo de caixa formado por receitas e dispêndios, descontados ao custo do capital. Esse método é conhecido também como Método do Valor Atual Líquido” (HOJI, 2001, p. 177).

Para calcular o VPL do empreendimento, foi considerada a taxa de juros SELIC, prevista para não passar de 6,5% para o ano 2019. Portanto, essa taxa (6,5%) é usada como sendo a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) do negócio, como descrita anteriormente. O fluxo de caixa a ser considerado para calcular o VPL do empreendimento foi a geração de caixa do primeiro ano com seus respectivos cenários, sendo que esse mesmo fluxo repete -se até o quinto ano. A fórmula usada, e o valor alcançado do VPL em cada cenário podem ser analisados abaixo.

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Onde:
VPL = Valor Presente Líquido
FC0 = Fluxo de Caixa na data zero, ou seja, o investimento inicial
FC1 = Fluxo de caixa na data 1, ou seja, o saldo de caixa no mês ou ano 1
FCn = Fluxo de caixa da data n
i= Taxa mínima de atratividade (TMA)

Cenário otimista primeiro ano

$$VPL = - 40.000,00 + \frac{24.816,00}{(1+0,065)^1} + \frac{24.816,00}{(1+0,065)^2} + \frac{24.816,00}{(1+0,065)^3} + \frac{24.816,00}{(1+0,065)^4} + \frac{24.816,00}{(1+0,065)^5}$$

$$VPL = - 40.000,00 + \frac{24.816,00}{1,065} + \frac{24.816,00}{1,134225} + \frac{24.816,00}{1,207950} + \frac{24.816,00}{1,286466} + \frac{24.816,00}{1,370087}$$

$$VPL = -40.000,00 + 23.301,41 + 21.879,26 + 20.543,90 + 19.290,06 + 18.112,72$$

VPL = R\$ 63.127,35

Cenário mais provável primeiro ano.

$$VPL = - 40.000,00 + \frac{21.504,00}{(1+0,065)^1} + \frac{21.504,00}{(1+0,065)^2} + \frac{21.504,00}{(1+0,065)^3} + \frac{21.504,00}{(1+0,065)^4} + \frac{21.504,00}{(1+0,065)^5}$$

$$VPL = - 40.000,00 + \frac{21.504,00}{1,065} + \frac{21.504,00}{1,134225} + \frac{21.504,00}{1,207950} + \frac{21.504,00}{1,286466} + \frac{21.504,00}{1,370087}$$

$$VPL = -40.000,00 + 20.191,55 + 18.959,20 + 17.802,06 + 16.715,56 + 15.695,35$$

VPL = R\$ 49.363,72

Cenário pessimista primeiro ano.

$$\text{VPL} = -40.000,00 + \frac{14.620,80}{(1 + 0,065)^1} + \frac{14.620,80}{(1 + 0,065)^2} + \frac{14.620,80}{(1 + 0,065)^3} + \frac{14.620,80}{(1 + 0,065)^4} + \frac{14.620,80}{(1 + 0,065)^5}$$

$$\text{VPL} = -40.000,00 + \frac{14.620,80}{1,065} + \frac{14.620,80}{1,134225} + \frac{14.620,80}{1,207950} + \frac{14.620,80}{1,286466} + \frac{14.620,80}{1,370087}$$

$$\text{VPL} = -40.000,00 + 13.728,45 + 12.890,56 + 12.103,81 + 11.365,09 + 10.671,44$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 20.759,35.$$

Contudo, se a empresa operar em qualquer um dos cenários previstos e com um fluxo de caixa constante para os primeiros cinco anos de suas atividades atingiu um VPL positivo.

7.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A Análise de Sensibilidade é um enfoque prático para tratar o problema das incertezas. Contudo, é preciso desenvolver diferentes cenários para atuação do futuro empreendimento no mercado. De um modo geral, a Análise de Sensibilidade é utilizada para tomar melhores decisões.

Já Análise de cenários, analisa diversos cenários sobre o projeto para se preparar para eventos inesperados. Diante disso, além dos cenários analisados anteriormente, foram simulados outros cenários com crescimentos das receitas e custos variáveis respectivamente a partir do segundo ano de existência da empresa, até o quinto ano, com objetivo de avaliar a viabilidade para estes cenários ao longo dos anos. As perspectivas de crescimento foram registradas nos quadros abaixo.

| Projeção | Volume de vendas em UN Ano 1 | Perspectiva de crescimento | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | Ano 1 Receita anual | Ano 2 Receita anual | Ano 3 Receita anual | Ano 4 Receita anual | Ano 5 Receita anual |
| Otimista (crescimento de 10% a.a) | 1.020 pares | 172.200,00 | 189.420,00 | 208.362,00 | 229.198,20 | 252.118,02 |
| Mais provável Crescimento 8% a.a) | 960 pares | 156.000,00 | 168.480,00 | 181.958,40 | 196.515,07 | 212.236,28 |
| Pessimista crescimento de 6% a.a) | 840 pares | 136.080,00 | 144.244,80 | 152.899,49 | 162.073,46 | 171.797,86 |

Quadro- 7.4- Perspectiva de crescimento da Operacional Coturnos para 5 anos (10%, 8% e 6%).
Elaboração do autor, com base em GHOR, 2008.

Fluxo de Caixa

Os Fluxos de caixa para estes cenários também foram analisados. Os resultados apurados foram destacados abaixo nos quadros 7.5, 7.6 e 7.7 para verificar a Análise de Sensibilidade da empresa.

Cenário otimista para projeção de crescimento de 5 anos da empresa

| Anos | Pré - abertura | Ano 1 | Ano 2 (10%) | Ano 3 (10%) | Ano 4 (10%) | Ano 5 (10%) |
|---|-----------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| (a) Receitas totais vendas (anuais) | | 172.200,00 | 189.420,00 | 208.362,00 | 229.198,20 | 252.118,02 |
| Pagamentos | | | | | | |
| Custos totais variáveis (anuais) | | 79.848,00 | 87.832,80 | 96.616,08 | 106.277,69 | 116.905,46 |
| Custos totais fixos (anuais) | | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 |
| (b) Custo total (CV + CF) (anual) | | 147.384,00 | 155.368,80 | 164.152,08 | 173.813,69 | 184.441,46 |
| (c) investimentos | | | | | | |
| (d) aporte de capital | 40.000,00 | | | | | |
| (e) Geração de caixa no período (a-b-c +d) | 3.000,00 | 24.816,00 | 34.051,20 | 44.209,92 | 55.384,51 | 67.676,56 |
| (f) Caixa inicial do período | 0,00 | 3.000,00 | 27.816,00 | 61.867,20 | 106.077,12 | 161.461,63 |
| Caixa final do período (e + f) | 3.000,00 | 27.816,00 | 61.867,20 | 106.077,12 | 161.461,63 | 229.138,19 |

Quadro- 7.5- Projeção anual do fluxo de caixa da Operacional Coturnos para um cenário otimista 10% a.a.

Fonte: Elaboração do autor, com base em GHOR, 2008.

Cenário mais provável para projeção de crescimento de 5 anos da empresa

| Anos | Pré - abertura | Ano 1 | Ano 2 (8%) | Ano 3 (8%) | Ano 4 (8%) | Ano 5 (8%) |
|---|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| (a) Receitas totais vendas (anuais) | | 156.000,00 | 168.480,00 | 181.958,40 | 196.515,07 | 212.236,28 |
| Pagamentos | | | | | | |
| Custos totais variáveis (anuais) | | 66.960,00 | 72.316,80 | 78.102,14 | 84.350,31 | 91.098,34 |
| Custos totais fixos (anuais) | | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 |
| (b) Custo total (CV + CF) (anual) | | 134.496,00 | 139.852,80 | 145.638,14 | 151.886,31 | 158.634,34 |
| (c) investimentos | | | | | | |
| (d) aporte de capital | 40.000,00 | | | | | |
| (e) Geração de caixa no período (a-b-c +d) | 3.000,00 | 21.504,00 | 28.627,20 | 36.320,26 | 44.628,76 | 53.601,94 |
| (f) Caixa inicial do período | 0,00 | 3.000,00 | 24.504,00 | 53.131,20 | 89.451,46 | 134.080,22 |
| Caixa final do período (e + f) | 3.000,00 | 24.504,00 | 53.131,20 | 89.451,46 | 134.080,22 | 187.682,16 |

Quadro- 7.6- Projeção anual do fluxo de caixa da Operacional Coturnos para um cenário mais provável 8% a.a

Fonte: Elaboração do autor, com base em GHOR, 2008.

Cenário pessimista para projeção de crescimento de 5 anos da empresa

| Anos | Pré - abertura | Ano 1 | Ano 2 (6%) | Ano 3 (6%) | Ano 4 (6%) | Ano 5 (6%) |
|---|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| (a) Receitas totais vendas (anuais) | | 136.080,00 | 144.244,80 | 152.899,49 | 162.073,46 | 171.797,86 |
| Pagamentos | | | | | | |
| Custos totais variáveis (anuais) | | 53.923,20 | 57.158,60 | 60.588,11 | 64.223,39 | 68.076,80 |
| Custos totais fixos (anuais) | | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 |
| (b) Custo total (CV+CF) (anual) | | 121.459,20 | 124.694,60 | 128.124,11 | 131.759,39 | 135.612,80 |
| (c) investimentos | | | | | | |
| (d) aporte de capital | 40.000,00 | | | | | |
| (e) Geração de caixa no período (a-b-c +d) | 3.000,00 | 14.620,80 | 19.550,20 | 24.775,38 | 30.314,07 | 36.185,06 |
| (f) Caixa inicial do período | 0,00 | 3.000,00 | 17.620,80 | 37.171,00 | 61.946,38 | 92.260,45 |
| Caixa final do período (e + f) | 3.000,00 | 17.620,80 | 37.171,00 | 61.946,38 | 92.260,45 | 128.445,51 |

Quadro- 7.7- Projeção anual do fluxo de caixa da Operacional Coturnos para um cenário pessimista 6% a.a.

Fonte: Elaboração do autor, com base em GHOR, 2008.

DRE

A DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) para projeção de crescimento para os 5 anos da empresa com seus respectivos cenários foram registrados abaixo.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (anual) 5 anos cenário otimista

| Ano | 1° ano | 2° ano 10% | 3° ano 10% | 4° ano 10% | 5° ano 10% |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Receita Total (RT) | 172.200,00 | 189.420,00 | 208.362,00 | 229.198,20 | 252.118,02 |
| (-) Custo Variável (CV) | | | | | |
| Antes dos Impostos Simples Nacional | 72.960,00 | 80.256,00 | 88.281,60 | 97.109,76 | 106.820,74 |
| (=) Lucro Bruto (LB) | 99.240,00 | 109.164,00 | 120.080,40 | 132.088,44 | 145.297,28 |
| (-) Custo Fixo (CF) | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 |
| (=) Lucro Operacional (LO) | 31.704,00 | 41.628,00 | 52.544,40 | 64.552,44 | 77.761,28 |
| (-) Impostos Simples Nacional | 6.888,00 | 7.576,80 | 8.334,48 | 9.167,93 | 10.084,72 |
| (=) Lucro Líquido | 24.816,00 | 34.051,20 | 44.209,92 | 55.384,51 | 67.676,56 |

Quadro- 7.8 DRE anual para um cenário otimista da Operacional Coturnos para 5 anos(10% a.a)

Elaboração do autor, com base GHOR,2008.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (anual) 5 anos cenário mais provável

| Ano | 1º ano | 2º ano 8% | 3º ano 8% | 4º ano 8% | 5º ano 8% |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Receita Total (RT) | 156.000,00 | 168.480,00 | 181.958,40 | 196.515,07 | 212.236,28 |
| (-) Custo Variável (CV) Antes dos Impostos Simples Nacional | 60.720,00 | 65.577,60 | 70.823,81 | 76.489,71 | 82.608,89 |
| (=) Lucro Bruto (LB) | 95.280,00 | 102.902,40 | 111.134,59 | 120.025,36 | 129.627,39 |
| (-) Custo Fixo (CF) | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 |
| (=) Lucro Operacional (LO) | 27.744,00 | 35.366,40 | 43.598,59 | 52.489,36 | 62.091,39 |
| (-) Impostos Simples Nacional | 6.240,00 | 6.739,20 | 7.278,33 | 7.860,60 | 8.489,45 |
| (=) Lucro Líquido | 21.504,00 | 28.627,20 | 36.320,26 | 44.628,76 | 53.601,94 |

Quadro- 7.9 DRE anual para um cenário mais provável da Operacional Coturnos para 5 anos (8% a.a)
Elaboração do autor, com base GHOR,2008.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais (anual) 5 anos cenário pessimista

| Ano | 1º ano | 2º ano 6% | 3º ano 6% | 4º ano 6% | 5º ano 6% |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Receita Total (RT) | 136.080,00 | 144.244,80 | 152.899,49 | 162.073,46 | 171.797,86 |
| (-) Custo Variável (CV) Antes dos Impostos Simples Nacional | 48.480,00 | 51.388,81 | 54.472,13 | 57.740,45 | 61.204,89 |
| (=) Lucro Bruto (LB) | 87.600,00 | 92.855,99 | 98.427,36 | 104.333,01 | 110.592,97 |
| (-) Custo Fixo (CF) | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 | 67.536,00 |
| (=) Lucro Operacional (LO) | 20.064,00 | 25.319,99 | 30.891,36 | 36.797,01 | 43.056,97 |
| (-) Impostos Simples Nacional | 5.443,20 | 5.769,79 | 6.115,98 | 6.482,94 | 6.871,91 |
| (=) Lucro Líquido | 14.620,80 | 19.550,20 | 24.775,38 | 30.314,07 | 36.185,06 |

Quadro- 7.10 DRE anual para um cenário pessimista da Operacional Coturnos para 5 anos(6% a.a)
Elaboração do autor, com base GHOR,2008.

Ponto de Equilíbrio

Para calcular o Ponto de Equilíbrio (PE) %, para a análise de sensibilidade, foi considerado o somatório total dos cinco anos dos custos variáveis, custos fixos e das receitas da empresa, de acordo com a projeção de crescimento para os cenários: otimista, mais provável e pessimista. A fórmula utilizada está descrita abaixo:

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

Onde:

PE= Ponto de Equilíbrio

CF = Custo Fixo

RT = Receita Total

CV = Custo Variável

-Projeção para 5 anos com crescimento da receita e custos variáveis inclusive em **10%** a partir do 2º ano (Cenário otimista).

| Receita | Custo Variável | Custo Fixo |
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Ano 1- R\$ 172.200,00 | Ano 1- R\$ 79.848,00 | Ano 1- R\$ 67.536,00 |
| Ano 2- R\$ 189.420,00 | Ano 2- R\$ 87.832,80 | Ano 2- R\$ 67.536,00 |
| Ano 3- R\$ 208.362,00 | Ano 3- R\$ 96.616,08 | Ano 3- R\$ 67.536,00 |
| Ano 4- R\$ 229.198,20 | Ano 4- R\$ 106.277,69 | Ano 4- R\$ 67.536,00 |
| Ano 5- R\$ 252.118,02 | Ano 5- R\$ 116.905,46 | Ano 5- R\$ 67.536,00 |
| Total = R\$ 1.051.298,22 | Total =R\$ 487.480,03 | Total = R\$ 337.680,00 |

Quadro- 7.11 Projeção de crescimento anual **10%** (receita e custos variáveis) para um cenário otimista da Operacional Coturno
Elaboração do autor, com base GHOR,2008.

Ponto de Equilíbrio crescimento 10% a.a. (cenário otimista)

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$PE = \frac{337.680,00}{1.051.298,22 - 487.480,03} \times 100$$

$$PE = \frac{337.680,00}{563.818,19} \times 100$$

$$PE = 0,598916 \times 100$$

$$PE = 59,89\%$$

- Projeção para 5 anos com crescimento da receita e os custos variáveis em **8%** a partir do 2º para o (Cenário mais provável).

| Receita | Custo Variável | Custo Fixo |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Ano 1- R\$ 156.000,00 | Ano 1- R\$ 66.960,00 | Ano 1- R\$ 67.536,00 |
| Ano 2- R\$ 168.480,00 | Ano 2- R\$ 72.316,80 | Ano 2- R\$ 67.536,00 |
| Ano 3- R\$ 181.958,40 | Ano 3- R\$ 78.102,14 | Ano 3- R\$ 67.536,00 |
| Ano 4- R\$ 196.515,07 | Ano 4- R\$ 84.350,31 | Ano 4- R\$ 67.536,00 |
| Ano 5- R\$ 212.236,28 | Ano 5- R\$ 91.098,34 | Ano 5- R\$ 67.536,00 |
| Total= R\$ 915.189,75 | Total= R\$ 392.827,59 | Total = R\$ 337.680,00 |

Quadro- 7.12 Projeção de crescimento anual **8%** (Receita e Custos Variáveis) para um cenário mais provável da Operacional Coturnos.

Elaboração do autor, com base GHOR,2008

Ponto de Equilíbrio crescimento 8% a.a (cenário mais provável)

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$PE = \frac{337.680,00}{915.189,75 - 392.827,59} \times 100$$

$$PE = \frac{337.680,00}{522.362,16} \times 100$$

$$PE = 0,646448 \times 100$$

$$PE = 64,64\%$$

- Projeção para 5 anos com crescimento da receita em **6%** a partir do 2º ano (Pessimista).

| Receita | Custo Variável | Custo Fixo |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Ano 1- R\$ 136.080,00 | Ano 1- R\$ 53.923,20 | Ano 1- R\$ 67.536,00 |
| Ano 2- R\$ 144.244,80 | Ano 2- R\$ 57.158,60 | Ano 2- R\$ 67.536,00 |
| Ano 3- R\$ 152.899,49 | Ano 3- R\$ 60.588,11 | Ano 3- R\$ 67.536,00 |
| Ano 4- R\$ 162.073,46 | Ano 4- R\$ 64.223,39 | Ano 4- R\$ 67.536,00 |
| Ano 5- R\$ 171.797,86 | Ano 5- R\$ 68.076,80 | Ano 5- R\$ 67.536,00 |
| Total= R\$ 767.095,61 | Total= R\$ 303.970,10 | Total= R\$ 337.680,00 |

Quadro- 7.13 Projeção de crescimento anual **6%** (receita e custos variáveis) para um cenário pessimista da Operacional Coturnos.

Elaboração do autor, com base GHOR,2008

Ponto de Equilíbrio crescimento de 6% a.a (cenário pessimista)

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$PE = \frac{337.680,00}{767.095,61 - 303.970,10} \times 100$$

$$PE = \frac{337.680,00}{463.125,5100} \times 100$$

$$PE = 0,729133 \times 100$$

$$PE = 72,91 \%$$

TIR e VPL

Em seguida, a TIR e o VPL foram calculados na ferramenta Excel para os diferentes cenários (utilizando TMA de 6,5% ao ano), e considerando os fluxos de caixa de cada cenário acima calculado para os 5 anos. Portanto, a empresa obteve os seguintes resultados:

- Cenário otimista com crescimento de 10% a partir do 2º ano-
TIR 81% e VPL R\$ 142.369,59.
- Cenário mais provável com crescimento de 8% a partir do 2º ano-
TIR 68% e VPL R\$ 109.312,67.
- Cenário pessimista com crescimento de 6% a partir do 2º ano-
TIR 45% e VPL R\$ 61.449,95.

Para calcular o VPL, além do Excel, foi utilizada a seguinte fórmula e o desenvolvimento dos cálculos podem ser apreciados em seguida.

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

FC₀ = Fluxo de Caixa na data zero, ou seja, o investimento inicial

FC₁ = Fluxo de caixa na data 1, ou seja, o saldo de caixa no mês ou ano 1

FC_n = Fluxo de caixa da data n

i = Taxa mínima de atratividade (TMA)

VPL cenário otimista para projeção de crescimento de 10% (2º,3º, 4º,5ºano)

$$\text{VPL} = -40.000,00 + \frac{24.816,00}{(1 + 0,065)^1} + \frac{34.051,20}{(1 + 0,065)^2} + \frac{44.209,92}{(1 + 0,065)^3} + \frac{55.384,51}{(1 + 0,065)^4} + \frac{67.676,56}{(1 + 0,065)^5}$$

$$\text{VPL} = -40.000,00 + 24.816,00 + 34.051,20 + 44.209,92 + 55.384,51 + 67.676,56$$

1,065 1,134225 1,207950 1,286466 1,370087

$$\text{VPL} = -40.000,00 + 23.301,41 + 30.021,56 + 36.599,13 + 43.051,67 + 49.395,81$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 142.369,59$$

VPL cenário mais provável projeção de crescimento de 8% (2º,3º, 4º,5º ano)

$$\text{VPL} = -40.000,00 + \frac{21.504,00}{(1 + 0,065)^1} + \frac{28.627,20}{(1 + 0,065)^2} + \frac{36.320,26}{(1 + 0,065)^3} + \frac{44.628,76}{(1 + 0,065)^4} + \frac{53.601,94}{(1 + 0,065)^5}$$

$$\text{VPL} = -40.000,00 + 21.504,00 + 28.627,20 + 36.320,26 + 44.628,76 + 53.601,94$$

1,065 1,134225 1,207950 1,286466 1,370087

$$\text{VPL} = -40.000,00 + 20.191,55 + 25.239,44 + 30.067,68 + 34.690,98 + 39.123,02$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 109.312,67$$

VPL cenário pessimista projeção de crescimento de 6% (2º, 3º, 4º,5ºano)

$$\text{VPL} = -40.000,00 + \frac{14.620,80}{(1 + 0,065)^1} + \frac{19.550,20}{(1 + 0,065)^2} + \frac{24.775,38}{(1 + 0,065)^3} + \frac{30.314,07}{(1 + 0,065)^4} + \frac{36.185,06}{(1 + 0,065)^5}$$

$$\text{VPL} = -40.000,00 + 14.620,80 + 19.550,20 + 24.775,38 + 30.314,07 + 36.185,06$$

1,065 1,134225 1,207950 1,286466 1,370087

$$\text{VPL} = -40.000,00 + 13.728,45 + 17.236,62 + 20.510,27 + 23.563,83 + 26.410,78$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 61.449,95$$

Observando os cálculos efetuados, e considerando o crescimento das receitas, custos variáveis inclusive e o fluxos de caixa dos cinco primeiros anos da empresa, para os três cenários possíveis, pode-se observar que em todos os cenários, obteve VPL positivo e uma TIR maior que TMA.

Payback

Para calcular o payback da projeção de crescimento da empresa, foi considerado a soma total do lucro líquido dos próximos 5 anos e seus respectivos cenários conforme os percentual estipulado. E foi utilizada a seguinte fórmula abaixo:

| |
|---|
| $\text{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Lucro líquido anual}}$ |
|---|

| |
|---|
| Payback = $\frac{40.000}{226.138,19}$ Payback = 0,18 anos Cenário otimista |
| Payback = $\frac{40.000}{184.682,16}$ Payback = 0,22 anos Cenário mais provável |
| Payback = $\frac{40.000}{125.445,51}$ Payback = 0,32 anos Cenário pessimista |

Um resumo das análises realizadas foi registrado no quadro abaixo.

| Análise em diferentes cenários | | | |
|---------------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| Indicador | Cenários | | |
| | Pessimista | Mais provável | Otimista |
| TIR (%) | 45% | 68% | 81% |
| VPL (R\$) | 61.449,95 | 109.312,67 | 142.369,59 |
| Payback | 0,32 anos | 0,22 anos | 0,18 anos |
| PE (%) | 72,91% | 64,64% | 59,89% |

Quadro 7.14 – Análise em diferentes cenários para 5 anos da Operacional Coturnos
Elaboração do autor.

7.3. AVALIAÇÃO SOCIAL

A avaliação social de um projeto consiste em vários passos, começando pela definição do problema ou necessidade a ser atendida. Pois toda empresa causa impactos sociais, que se revelam em indicadores sociais.

Com a abertura deste novo empreendimento, alguns aspectos sociais poderão ser observados, como:

- nova geração de receita para os cofres públicos, por meio de impostos e contribuições;
- geração de emprego. A empresa estima contratar 1 funcionário;
- geração de renda. A empresa prevê pagar 1 salário mínimo para seu funcionário, sendo assim, gerando renda para o mesmo.
- contribuirá com desenvolvimento do município;
- contribuirá com desenvolvimento social;
- trará crescimento para o município.

8 CONCLUSÃO

Ao longo dos anos vem crescendo a dificuldade de obtenção de um bom emprego. Assim, cresce os motivos para que as pessoas se sintam estimuladas a empreender. Desta maneira, elas buscam independência financeira, ter liberdade de tempo e fugir da monotonia.

Neste sentido, o presente estudo trata-se de uma análise de viabilidade econômica, onde buscou responder ao objetivo geral do estudo: verificar a viabilidade econômica da abertura de uma loja de Coturnos militares na cidade de Cruz Alta- RS. O trabalho atingiu os objetivos específicos da pesquisa, descobrindo qual a estratégia de preço, qualidade, variedades entre outros pontos importantes de conhecer da possível concorrente no mercado. Depois da apresentação de todas as informações mercadológicas e econômico-financeiras levantadas por uma pesquisa aplicada com dados primários, e após a interpretação desses dados, o autor considera que há viabilidade para abertura do empreendimento, vindo a atingir, assim, o objetivo geral da pesquisa.

Concluiu-se que, tanto as análises do primeiro ano de operação da empresa e seus referentes cenários, quanto às análises de sensibilidade alcançou um resultado bastante promissor, pois:

→ Nos diferentes cenários, a TIR é maior que a TMA;

→ Nos diferentes cenários, o VPL é positivo;

→ Nos diferentes cenários, o payback é relativamente baixo (menos de quatro anos) para recuperar todo o capital investido;

→ Nos diferentes cenários obteve um PE% mediano.

→ Sendo assim, este projeto deve ser aceito.

Ressalta-se que, apesar de ser um empreendimento viável, a empresa deverá fazer um grande esforço para a captação de clientes, adotando estratégias para criar fidelidade dos mesmos. Para tanto, serão necessárias ações voltadas para a melhoria contínua da qualidade da prestação de serviço para com seus clientes.

REFERÊNCIAS

ANTÔNIO, Terezinha Damian. **Pesquisa de Marketing**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

APIMEC. **O mercado de capitais e o financiamento das empresas**. Disponível em: <http://www.apimec.com.br/ApimecMG/show.aspx?id_materia=35857 > Acesso em 05/02/2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Histórico das taxas de juros**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS> > Acesso em: 05 março de 2019.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988, art. 142, caput. Da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas das Forças Armadas. Disponível em: <http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/art_142_.asp> Acesso em: 06/02/2019.

_____. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/743756.pdf>> Acesso em: 06/02/2019.

CARIONI, Rodrigo. **Gestão de Marketing I**. Livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

_____(org.). **Gestão de Pessoas**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CIRO, Oscar López. **Gestão de Operações e Logística II**. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica**, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p;

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

EXAME. **Notícias sobre Financiamentos para pequenas empresas**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/noticias-sobre/financiamentos-para-pequenas-empresas/>> Acesso em: 06/02/2019.

GHOR, Cláudia Fabiana. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração I**, livro didático, Palhoça: UnisulVirtual, 2008a.

_____. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração II**, livro didático, Palhoça: UnisulVirtual, 2008b.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HAYES, Robert . **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva; tradução Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HENDRIKSEN, Elson S; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 3ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HOSS, O. et al. **Contabilidade Ensino e Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Cidade de Cruz Alta**. Disponível: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cruz-alta>> Acesso em: 06/02/2019.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1978.

_____(org.) **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAJEWSKI. L.J.& RITZMAN. L.P. **Operations Management, Strategy and Analysis**, 5 ed., Addison- Wesley, Reading. MA, 1994.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre, L. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações h. realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, Tânia M.V. **Administração de Produto**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fouse Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento.3 ed.v.1, São Paulo: Atlas,2007.

McDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 2004.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Estado e Defesa**. Disponível em:
< <https://www.defesa.gov.br/estado-e-defesa> > Acesso em: 06/02/2019

MOITA, Flávio. **Como calcular o VPL e a TIR no Excel-** Passo a passo fácil e simples. Disponível em: < <https://calculadorajuroscompostos.com.br/como-calculiar-vpl-e-tir-no-excel/> >. Acesso em: 05 de mar 2019.

PAR MAIS. **Atual situação econômica do Brasil:** Carta do Gestor. Disponível em: < <https://www.parmais.com.br/blog/atual-situacao-economica-do-brasil/>> Acesso em: 06/02/2019.

PEREZ JR. José Hernandez; BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** Conceitos, estratégias, práticas e casos – Suplly Chain Management. São Paulo: Atlas, 2004.

PRIDE, W.M; FERREAL, O.C. **Marketing:** conceitos e estratégias. 11ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editoras, 2001.

RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional**. Disponível em:
<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3> > Acesso em: 06/02/2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas:** guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento:** a batalha pela sua mente. 8ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

RITZMAN, LARRY P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, M. R. **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p.

RUSCHEL, Cláudio Fernando. **Custos estes desconhecidos**. Artigo. Disponível em:
< <http://www.classecontabil.com.br/art.php> > Acesso em : 2º mar.2019.

SEBRAE. **Roteiro para Registro de Empresa Individual**. Disponível em:
<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/CONSTITUI%C3%87%C3%83O%20EMPRESARIO%20INDIVIDUAL%20-%20ROTEIRO.pdf> > Acesso em: 06/02/2019.

SEMENIK, R.J; BAMOSSY, G.J. **Princípios de Marketing:** uma perspectiva global: Makron books, 1995.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, L. E. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial**: um instrumento para agregar valor. Curitiba: Juruá, 2009.

VERAS, L.L. **Matemática financeira**. Uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas. 4ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 8º Edição- São Paulo: Sagra Luzzatto, 2001.

APÊNDICES E ANEXOS

Esta etapa do seu TCC já faz parte da 3ª Avaliação a Distância da disciplina de TCC II. São os documentos de sustentação, tais como: documentos legais, roteiros de questionários e entrevistas, mapas, cartas de referência, outros documentos e informações relevantes ao plano de negócios.. Após digitar o texto referente a este item, delete esta informação. Cuidado para não perder as configurações deste texto.