



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
CLAUDIO PAULO ROCHA

VIABILIDADE DA ABERTURA DE UM COMÉRCIO DE PISOS E AZULEJOS NA
CIDADE DE COCAL DO SUL/SC

Palhoça

2020

CLAUDIO PAULO ROCHA

**VIABILIDADE DA ABERTURA DE UM COMÉRCIO DE PISOS E AZULEJOS NA
CIDADE DE COCAL DO SUL/SC**

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

Orientador: Prof. Sidenir Niehuns Meurer

Palhoça

2020

AGRADECIMENTOS

Gratidão, primeiramente, a Deus sempre! Gratidão também aos cocriadores da minha singela existência, meus pais, para quem sempre procurei retribuir todo amor através de um caminhar correto e ascendente.

Agradecimentos a Unisul, desde o mais simples funcionário até os professores mais graduados, todos foram fundamentais. Não poderia deixar de lembrar do Coral Unisul de Tubarão do qual fui membro por 10 anos, onde passei os momentos felizes da minha vida fazendo o que gosto e ainda sendo auxiliado pela bolsa nos custos para minha formação, sem esse recurso não teria concluído.

Nesta fase final, agradeço a paciência da minha esposa Suelen Cascaes e a ajuda da minha irmã Paula Goulart Rocha.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
1.4 METODOLOGIA	9
1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 PLANO DE NEGÓCIO.....	10
2.2 PLANO ESTRATÉGICO.....	12
2.2.1 Análise de macroambiente.....	13
2.2.2 Análise de setor.....	13
2.2.3 Análise interna do empreendimento	14
2.2.4 Matriz SWOT.....	14
2.2.5 Posicionamento estratégico.....	15
2.3 PLANO DE MARKETING	15
2.3.1 Análise e segmentação de mercado	16
2.3.2 Objetivos e estratégias de marketing	16
2.3.3 Mix de marketing	17
2.4 PLANO OPERACIONAL.....	17
2.5 PLANO FINANCEIRO.....	18
3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	18
3.1 NOME DA EMPRESA	18
3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL	18
3.3 PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA	19
4 PLANO FINANCEIRO	19
4.1 ANÁLISE DE MACROAMBIENTE	19
4.2 ANÁLISE DE SETOR	21
4.2.1 Intensidade de forças	24
4.2.2 Resultados da análise de setor	24

4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO.....	25
4.4 A MATRIZ SWOT.....	27
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	28
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	28
5 PLANO DE MARKETING	30
5.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	30
5.1.1 Descrição dos produtos.....	30
5.1.2 Análise do mercado consumidor	33
5.1.3 Análise dos fornecedores.....	33
5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes.....	34
5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	37
5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	38
5.3.1 Objetivos de marketing.....	38
5.3.2 Estratégias de marketing.....	39
5.3.2.1 Objetivo estratégico 1	39
5.3.2.2 Objetivo estratégico 2.....	39
5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing.....	40
6 PLANO DE OPERAÇÕES.....	43
6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	43
6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	44
6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	47
6.3 LOCALIZAÇÃO.....	47
7 PLANO FINANCEIRO	48
7.1 INVESTIMENTO INICIAL	48
7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO	48
7.3 RECEITAS	49
7.4 CUSTOS.....	50
7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	51
7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE).....	53
8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	53
8.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA	53
8.1.1 Ponto de equilíbrio	53
8.1.2 Taxa de lucratividade.....	54
8.1.3 Taxa de retorno do investimento	54

8.1.4 Prazo de retorno do investimento	55
8.1.5 Taxa interna de retorno.....	55
8.1.6 Valor presente líquido	56
8.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	56
8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL.....	57
9 CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, é preciso analisar e observar qual tipo de negócio é lucrativo ou não. Ao não transparecer um determinado empreendimento, o idealizador corre o risco de já inicializar seu projeto prestes a falir. Em outros casos, surge a dificuldade em encontrar sócios, colaboradores e empresas que possam investir na ideia proposta.

Existem ferramentas essenciais que expõem o negócio idealizado. Afim de que se possa observar a viabilidade do projeto além de explanar quais caminhos o empreendedor deverá percorrer para iniciar o negócio. Há uma ampla gama de ferramentas disponíveis para auxiliar na construção de um empreendimento. Assim como existem áreas específicas para trabalhar com questões de inovações voltadas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos negócios e reposicionamento no mercado.

Entre tais ferramentas, o plano de negócio é uma das principais formas de analisar a viabilidade de um projeto de empreendimento, assim como explanar toda sua estrutura: organizacional, financeira e seu complexo físico. Através do plano, o idealizador do projeto observa todo o percurso que será feito durante a criação e inicialização do novo negócio. Como exposto anteriormente, através dessa ferramenta, ainda é possível que o empreendedor possa procurar novos sócios, analisar o capital necessário para bom funcionamento, buscar por perfis adequados para o ambiente de trabalho e colaboração, como também identificar as estratégias necessárias para o engajamento do seu público-alvo com o empreendimento.

Sendo assim, o presente estudo busca analisar a viabilidade da abertura de um comércio de pisos e azulejos em Cocal do Sul, Santa Catarina. Por meio dessa pesquisa, o idealizador do novo empreendimento irá construir o plano de negócio, juntamente com o plano estratégico, utilizando as ferramentas necessárias para o melhor levantamento de dados sobre o empreendimento, como também um plano de marketing, que será fundamental para a divulgação da nova empresa. Também é possível construir um plano de operações e verificar o desempenho da ideia com a inserção do investimento inicial, que resultará ao pesquisador o levantamento dos dados necessários para analisar a viabilidade do comércio de pisos.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O tema ou problema pode surgir por meio de uma dificuldade encontrada pelo pesquisador ou uma curiosidade científica. Necessariamente, o tema é um assunto amplo, ao qual deseja-se realizar a pesquisa, explica Prodanov e Freitas (2013).

Na presente pesquisa, busca-se explorar como tema o desenvolvimento de um plano de negócios, em que o problema encontrado foi investigar a viabilidade da abertura de um comércio de pisos e azulejos na cidade de Cocal do Sul.

Ainda Prodanov e Freitas (2013), a formulação do problema deve ser interrogativa, que expresse uma revisão de literatura e reflexão pessoal. Assim, é definido o problema da pesquisa: É viável abrir um comércio de pisos e azulejos na cidade de Cocal do Sul/SC?

1.2 OBJETIVOS

Para realização desta pesquisa foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral:

Construir um plano de negócio para analisar a viabilidade da abertura de um comércio de pisos e azulejos na cidade de Cocal do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Desenvolver um plano estratégico para o futuro empreendimento.
- Elaborar um plano de marketing para a empresa.
- Avaliar o plano de negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Prodanov e Freitas (2013), a justificativa do projeto de pesquisa consiste em apresentar elementos que contribuem diretamente na aceitação da pesquisa, ao qual são expostas as razões de ordem teórica e prática que tornam importante a realização da mesma.

Ao encontro do projeto de pesquisa, na ideia de um novo negócio, é necessário compreender toda sua estrutura, o mercado de atuação e as estratégias para a construção desse empreendimento. Entre as ferramentas, utiliza-se o plano de negócios para a analisar a viabilidade do projeto ao qual tenha sido idealizado.

Esse projeto de pesquisa também parte da ideia de abrir um comércio na área de atuação do autor. Agregada à experiência já existente na área, o pesquisador optou em, através das ferramentas de Administração e também para conclusão do curso, avaliar a viabilidade da construção de um negócio nessa área, se a mesma seria uma oportunidade ou não.

1.4 METODOLOGIA

Classifica-se a presente pesquisa como aplicada, pois segundo Prodanov e Freitas (2013), envolve produzir conhecimentos para aplicação prática à solução de problemas específicos.

Para avaliar a viabilidade do empreendimento proposto o pesquisador a aborda de forma qualitativa, onde Prodanov e Freitas (2013) explica que:

A pesquisa qualitativa requer do uso de recursos e estatísticas, onde procura por meio dos números, tabelas, cálculos e observações, traduzir respostas aos problemas propostos (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.132).

Também é necessário observar que o amadurecimento da ideia de pesquisa surgiu através da vivência de mercado como funcionário (vendedor interno e externo). Urge então a necessidade de uma visão teórica e científica para agregar a experiência citada e julgar se o segmento merece uma tentativa de investimento real, a fim de evitar desperdício de tempo e dinheiro.

Encontra-se presente, então, uma pesquisa explicativa que busca além de traçar o perfil do empreendimento, entender os fatores que contribuirão para o seu sucesso. Devido ao grau de envolvimento pessoal com a coleta de dados, na qual o autor participa, dirige e influencia, classifica-se a mesma como pesquisa-ação.

Será analisada a viabilidade de abertura de um comércio de pisos e azulejos em Cocal do Sul, levantamento composto por análise documental, observação passiva e participativa e contato direto e indireto com profissionais do meio: entrevista e questionário.

1.5 FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: Doce Lar Comércio de Pisos e Azulejos LTDA.
- Porte: Sociedade Empresarial por Cotas de Responsabilidade Limitada (LTDA)
- Localização: Cocal do Sul, Santa Catarina.
- Ramo de atividade: Comércio de pisos e azulejos.
- Área de atuação: Mercado regional.
- Setor da economia: Terciário.
- Produtos: Pisos, azulejos, argamassas e rejuntas.
- Número de funcionários: 08 (oito)
- Investimento total: R\$10.000.000,00
- Receita operacional anual prevista: R\$ 1.262.360,40
- Ponto de Equilíbrio: 26,75%
- Taxa anual do retorno do investimento: 59%
- Situação do mercado: Estável.
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: Viável.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PLANO DE NEGÓCIO

Para Dornelas (2011), o plano de negócios é um documento no qual deseja-se planejar um empreendimento, em estágio inicial ou não, em que pode se definir sua estratégia de atuação no futuro, além de se tratar de um direcionador estratégico para o negócio.

Dornelas (2011) explica a importância de se planejar, quando:

[...] o empreendedor deve pensar no plano de negócios como uma ferramenta no auxílio de construção de um empreendimento, um planejamento, também não é uma obrigação o seu uso. [...] negócios criados sem planejamento são empresas conhecidas como “estilo de vida” em que o empreendedor não sabe onde a empresa estará daqui cinco ou dez anos.

(DORNELAS, 2011, p.6).

Dolabela (2006) corrobora Dornelas (2011), ao apontar que através do plano de negócios o idealizador irá pensar o futuro do empreendimento, e conclui que, através da profunda análise por meio dessa ferramenta, é possível diminuir as taxas de riscos e subsidiar suas decisões, que pode variar entre observar a viabilidade da abertura de uma nova empresa, como também o lançamento de um novo produto.

No que se refere a abertura de novas empresas, Dolabela (2006) explica a taxa de mortalidade de novas empresas no Brasil ser elevada ao medir sua criação até os três anos seguintes. As causas mais comuns são o lançamento prematuro de um produto ou serviço.

“Alguns empreendedores não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa. Para elaborar um plano de negócios, exige-se conhecimento sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, a percepção gerencial.” (DOLABELA, 2006).

Por fim, Chiavenato (2011) aponta que através do plano de negócio o idealizador consegue melhor planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar seu empreendimento. É possível retratar o início, meio e fim da ideia, e mesmo assim, ainda é necessário que ocorram revisões contínuas, afim de observar o andamento do mercado ao qual o negócio está inserido.

O plano de negócios pode ter diversas aplicações conforme explica Reis e Amound (2012). É possível analisar os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes, o ambiente de negócio, avaliar o mercado e as estratégias de marketing, analisar o desempenho financeiro e a capacidade de geração de capital pela empresa, ou seja, a viabilidade do negócio como um todo, afim de que não ocorram imprevistos desnecessários diante ao mal planejamento inicial de um empreendimento.

Para Dornelas (2011), o plano de negócios é um documento no qual deseja-se planejar um empreendimento, em estágio inicial ou não, em que pode se definir sua estratégia de atuação no futuro, além de se tratar de um direcionador estratégico para o negócio.

Dornelas (2011) explica a importância de se planejar, quando:

[...] o empreendedor deve pensar no plano de negócios como uma ferramenta no auxílio de construção de um empreendimento, um planejamento, também não é uma obrigação o seu uso. [...] negócios criados sem planejamento são empresas conhecidas como “estilo de vida”

em que o empreendedor não sabe onde a empresa estará daqui cinco ou dez anos.
(DORNELAS, 2011, p.6).

Dolabela (2006) corrobora Dornelas (2011), ao apontar que através do plano de negócios o idealizador irá pensar o futuro do empreendimento, e conclui que, através da profunda análise por meio dessa ferramenta, é possível diminuir as taxas de riscos e subsidiar suas decisões, que pode variar entre observar a viabilidade da abertura de uma nova empresa, como também o lançamento de um novo produto.

No que se refere a abertura de novas empresas, Dolabela (2006) explica a taxa de mortalidade de novas empresas no Brasil ser elevada ao medir sua criação até os três anos seguintes. As causas mais comuns são o lançamento prematuro de um produto ou serviço.

“Alguns empreendedores não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa. Para elaborar um plano de negócios, exige-se conhecimento sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, a percepção gerencial.” **DOLABELA, 2006.**

Por fim, Chiavenato (2011) aponta que através do plano de negócio o idealizador consegue melhor planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar seu empreendimento. É possível retratar o início, meio e fim da ideia, e mesmo assim, ainda é necessário que ocorram revisões contínuas, afim de observar o andamento do mercado ao qual o negócio está inserido.

O plano de negócios pode ter diversas aplicações conforme explica Reis e Amound (2012). É possível analisar os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes, o ambiente de negócio, avaliar o mercado e as estratégias de marketing, analisar o desempenho financeiro e a capacidade de geração de capital pela empresa, ou seja, a viabilidade do negócio como um todo, afim de que não ocorram imprevistos desnecessários diante ao mal planejamento inicial de um empreendimento.

2.2 PLANO ESTRATÉGICO

Para Peter Wright (2000), estratégia para negócios refere-se em metas da administração para o alcance consistente dos objetivos definidos pelo empreendimento. A administração estratégica formula decisões e ações administrativas para construir e manter adaptações benéficas, ao mesmo tempo em que define por onde deverá percorrer o negócio.

A seguir, serão apontados os tópicos nos quais será caracterizado o plano estratégico para o desenvolvimento do plano de negócios do objeto de estudo.

2.2.1 Análise de macroambiente

Segundo Kotler (2000), a análise de macroambiente é o levantamento e observação dos fatores ambientais externos que implicam na empresa, sua evolução e dos posicionamentos pelo qual poderão ocorrer.

“O macroambiente consiste em forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, político, legais e socioculturais que afetam suas vendas e seus lucros. Uma parte importante da coleta de informações ambientais inclui a avaliação do potencial de mercado e a previsão da demanda futura.” (KOTLER, 2000, p.108)

Na presente pesquisa, foi utilizado o modelo STEP para levantamento de análise de macroambiente. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as empresas são afetadas por fatores macro ambientais, destacam-se os principais: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. O elo entre esses fatores não está sob controle dos negócios, o que infere na disponibilização de condições para que o negócio tenha tomada de decisão de acordo com o ambiente ao qual se encontra.

Cruz et. al. (2012) apontam que o início do planejamento estratégico de um negócio ou produto seja através do fator externo. Para isso, utiliza-se em exemplo a ferramenta STEP, também conhecida como análise PEST, que busca avaliar as variáveis externas e seus impactos nos negócios.

2.2.2 Análise de setor

A análise do setor se dá pela construção de métodos de avaliação sobre questões relacionadas aos impactos mercadológicos para o negócio, assim como levantar observações que possam auxiliar nas tomadas de decisão da empresa. A construção da análise de setor da presente pesquisa foi construída por meio do modelo de Cinco-Forças de Porter, para a análise competitiva.

Para Porter (1986) a competitividade de um determinado nicho de mercado e ou setor, pode ser visualizado por um conjunto de cinco forças: 1) a rivalidade entre as organizações competidoras; 2) a entrada potencial de novos competidores; 3) o desenvolvimento potencial de produtos substitutos, 4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) a projeção de conseguir negociar com o público-alvo.

Sendo assim, as empresas precisam se adaptar ao meio em que estão inseridas na indústria, conforme o peso relativo das cinco variáveis anteriormente descritas. Por meio do

conjunto de cinco forças, o negócio consegue visualizar por qual tipo de posicionamento ele deverá se envolver no mercado, assim como quais alternativas ele possui e como pode se destacar dos seus concorrentes, como explica Bicho e Baptista (2006).

2.2.3 Análise interna do empreendimento

A análise interna do empreendimento visa identificar aspectos importantes para o desenvolvimento do projeto, na mesma importância que a análise externa. Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011) a análise interna é a etapa mais importante do planejamento estratégico, visto que é o tempo para observar o ambiente, e que pode resultar na sobrevivência e no sucesso da empresa, assim como o monitoramento de ambos setores: externo e interno.

Oliveira (2001) acrescenta que a análise interna pode apontar deficiências e qualidades do negócio a ser analisado, os pontos fortes e fracos. A matriz SWOT em exemplo, é uma ferramenta que visa apontar todo o contexto estrutural e organizacional do negócio, ao explicar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

2.2.4 Matriz SWOT

Para Kotler (2013), um negócio deve monitorar as forças macro ambientais e micro ambientais (externo e interno). É preciso haver um sistema de inteligência de marketing para analisar e observar as mudanças mercadológicas relevantes, ao mesmo tempo que irá identificar as oportunidades e as ameaças a este tipo de negócio.

Kotler (2013) ainda expõe as características desse tipo de análise:

O bom marketing encontra, desenvolve e lucra a partir das oportunidades encontradas. Uma oportunidade de marketing é uma área de necessidade ou interesse do comprador em que a empresa está apta a atender. [...] pode ser através de oferecer algo que seja escasso; ao propor um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior, ou através da criação de um serviço novo ou produto, que atenda a demanda de um nicho. (KOTLER, 2013, p.49).

Oliveira (2007) define análise SWOT nos seguintes tópicos:

- Ponto forte é o que faz de a empresa ser diferente das demais, ou seu aspecto relevante perante as concorrentes. Que proporciona uma vantagem empresarial.
- Ponto fraco é o que proporciona desvantagem em relação aos concorrentes.

- Oportunidade é o que pode favorecer o negócio em relação aos concorrentes, de forma que desde quando tal oportunidade é conhecida e aproveitada.
- Ameaça é o que cria obstáculo, mas que pode ser evitado, desde que observada em tempo hábil.

Por meio da análise SWOT, o idealizador do negócio ou o responsável pela estratégia organizacional poderá analisar com clareza as propriedades em termos de ameaças e oportunidades encontradas na construção do presente projeto, explica Oliveira (2007).

2.2.5 Posicionamento estratégico

Segundo Fischimann (2009), o posicionamento estratégico tem por finalidade a análise do ambiente de uma organização, ao estudar as oportunidades e as ameaças que estão ou estarão presentes na organização.

[...] é o processo de construção metodológica para estabelecer uma direção a ser seguida pelo negócio. O planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, e diz respeito a apontar caminhos ao qual devem ser seguidos, levados em consideração por meio da análise do ambiente externo. A empresa deve respeitar para que o processo estratégico seja coerente e decisório. (OLIVEIRA, 2007, p.17).

Andion e Fava (2002) finalizam que o posicionamento estratégico constitui em uma importante ferramenta administrativa, onde o gestor e sua equipe estratégica estabelecem métricas para direcionar a organização da empresa, a liderança e o controle de atividades. Também fornecer aos gestores e colaboradores informações que possibilitam a tomada de decisões e na atuação antecipando-se às mudanças mercadológicas.

2.3 PLANO DE MARKETING

Através do marketing, como explica Reis e Amound (2012), a estratégia pode definir operações no sentido de manobrar forças vantajosas antes de agir, ou seja, quando uma estratégia em marketing é bem planejada, existem as vantagens que irão da fidelização do público-alvo como a implementação de novos serviços de forma organizada e positiva. Quando mal planejada, correm-se riscos organizacionais à empresa ou produto. A falta de planejamento também faz com que o negócio não percorra o caminho ao qual foi idealizado.

Segundo Kotler (2012) as metas são pontos específicos que um negócio deseja alcançar, e a estratégia é o plano de ação para o alcance dessas metas. Os negócios devem

buscar traçar estratégias para o alcance dos objetivos idealizados. Isso se ocorre através do plano e das estratégias em marketing.

Ainda Kotler (2002), o plano de marketing possibilita que o negócio se torne menos vulnerável as crises, por montar um planejamento em que os principais desafios em que a ideia irá trilhar foram pensados com antecedência. Por meio do plano de marketing, é possível também apontar fraquezas dos concorrentes, ou seja, ao mesmo tempo em que o empreendedor avalia as estratégias utilizadas pelos concorrentes, pode encontrar caminhos ao qual percorrer em que o fará ser diferente dos demais atuantes no mercado.

A seguir, apresenta-se as principais observações relacionadas ao plano de marketing na construção de um negócio.

2.3.1 Análise e segmentação de mercado

Toledo (1994) explica que a análise de mercado é a observação e declaração dos mercados-alvos em que a empresa irá competir. O posicionamento é análise e posicionamento é idealizado para que as metas estabelecidas pelas estratégias gerais sejam cumpridas.

Ainda Toledo (1994), a análise de mercado é construída por meio de alguns fatores, de modo geral ao levantamento de atratividade do mercado e a avaliação dos pontos e potenciais da empresa para atender aquele mercado.

2.3.2 Objetivos e estratégias de marketing

Conforme Sebrae (2005) os objetivos e metas são princípios fundamentais e resultados pelos quais o negócio deseja alcançar:

[...] na elaboração das metas, é necessário ser objetivo, claro e realista. Tais expectativas devem ser quantificáveis, que podem ser medidas por volumes de vendas, quota de mercado e índices de satisfação dos clientes. [...] é fundamental uma certa ambição e ao mesmo tempo ser realista, criar metas que sejam possíveis de serem alcançadas. (SEBRAE, 2005, p.38).

Toledo (1994) aponta que o objetivo e a estratégia devem ser definidos por meio das aptidões e competências que diferenciam a empresa. Tanto objetivo quanto estratégia são elementos que podem ser construídos por meio das observações dos setores em que a empresa opera – e seus concorrentes – afim de que possa ser encontradas oportunidades e ameaças.

2.3.3 Mix de Marketing

Para Kotler e Armstrong (2007) o mix de marketing é um conjunto de ferramentas estratégicas utilizadas pelas empresas para produzir respostas ao mercado-alvo. Kotler (2007) identifica quatro variáveis relacionadas a esse conjunto estratégico: produto, preço, praça e promoção, caracterizados a seguir:

Segundo Las Casas (2011) produto ou serviço é o principal objeto de comercialização, em que é construído no intuito de solucionar uma necessidade assim como um desejo de um determinado nicho de mercado. O negócio deve concentrar suas expectativas nessa variável, afim de agregar valor e produzir benefícios ao seu público. Em afirmação, Kotler e Armstrong (2007) complementam que, o produto é o elemento-chave que o negócio pode oferecer ao mercado.

Sobre preço, Kotler e Armstrong (2007) definem como a quantia ao qual o negócio cobra sobre seu produto ou determinado serviço. Las Casas (2011) acrescenta que o preço envolve a geração de receita para o empreendimento, enquanto que as outras demais operações são consideradas custos.

Kotler e Armstrong (2007) explicam que praça é o propósito de disponibilizar o produto ao cliente, o que se faz necessário também construir o bom relacionamento com todos os integrantes no processo de produção do produto ou serviço: revendedores, fabricantes, atacadistas, transportadores, entre outros.

Segundo Kotler (2008) promoção é caracterizada peças ações que incentivam a comercialização ou divulgação do produto ou serviço. No que tange a união da propaganda as relações públicas, a venda pessoal e o marketing.

2.4 PLANO OPERACIONAL

Para Santos (2010) é a materialização para o alcance dos objetivos traçados no planejamento estratégico. São definidas as responsabilidades, financeiros, materiais, o cronograma de trabalho, assim como todo o processo organizacional prático, o que torna a ser definida como uma etapa responsável por ordenar, designar e propor conjuntos operacionais para a execução e alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

2.5 PLANO FINANCEIRO

Por meio do plano financeiro é possível apresentar aos possíveis investidores ou interessados no negócio o que precisará em termos de investimentos, assim por meio da administração financeira, garantir e organizar os meios de captação de alocação de recursos.

Para fundamentação básica do plano financeiro da presente pesquisa, foram apontados os tópicos necessários para realização de observação da mecânica financeira estruturada no negócio em questão.

Segundo SEBRAE (2013) os investimentos iniciais correspondem aos custos que o empreendedor identifica antes do negócio funcionar. São investimentos básicos e obrigatórios para o início de funcionamento do empreendimento. Alguns exemplos como aluguel, telefone, internet entre outros.

O tempo de recuperação de capital (*Payback*), é usado para apontar o tempo preciso para que o valor de investimento seja retornado. No *payback* os negócios funcionam de forma singular, em que os fatores externos e internos variam e conseqüentemente afeta cada retorno para qualquer tipo de empreendimento, explica Assaf (2012).

Capital de giro segundo Assaf (1997) se refere a administração de valores que corresponde nas contas dos ativos e passivos de um negócio.

Segundo Basso (2011), a demonstração de resultado do exercício é forma de apresentar as receitas e despesas, afim de apontar os aumentos e as reduções geradas no Patrimônio Líquido (PL), sendo assim um demonstrativo contábil que aponta as operações em um determinado tempo, por meio de um confronto entre despesas e receitas.

3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

3.1 NOME DA EMPRESA

Doce Lar Comércio de Pisos e Azulejos LTDA.

3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL

Sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

3.3 PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA

Claudio Paulo Rocha e Paulo João Rocha.

4 PLANO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	<p>A economia brasileira esteve em recessão, segundo o IBGE (SALA DE IMPRENSA, 2016) o PIB em 2015 sofreu contração de 3,8% em relação ao ano anterior e inflação alta fechando 2015 em 10,67%, desvalorização da moeda frente ao Dólar e ao Euro, ambos oscilando entre R\$ 3,5 e R\$ 4,00. A economia passou por uma forte recessão, somente este ano passado (2019) viu-se uma certa estabilidade econômica, fechando 2019 com crescimento pífio do PIB em 1,1% (IBGE, 2020). Espera-se que depois de tantos anos amargos, este pequeno crescimento possa significar o começo de uma reação ascendente na economia com ventos favoráveis aos empreendedores. Já o endividamento das famílias atingiu em 2019 o seu maior nível 65,6% (AGÊNCIA BRASIL, 2020). O que também preocupa, pois, quem está endividado não está apto a investir em construção civil ou entrar num financiamento habitacional. Por outro lado, segundo notícia veiculada pelo jornalismo da NSC (2019), Santa Catarina cresce acima da média nacional. O que pode representar uma vantagem. Cocal do Sul tem localização estratégica no que diz respeito à proximidade de polos comerciais e industriais. Segundo Locks (2005, p. 23), Eliane Revestimentos Cerâmicos foi a grande responsável pelo crescimento econômico inicial, sendo desde então a principal empresa da cidade. Várias empresas se estabeleceram</p>

	<p>próximas dela com o intuito de prestar serviço para a mesma. Hoje a população conta com uma indústria forte, e diversificada em relação ao seu tamanho, proporcionando renda maior em comparação ao comércio e a agricultura. Agregando mais uma vantagem, solidez econômica local, favorecendo a abertura de nosso empreendimento.</p>
Político-legais	<p>Ainda há a pandemia do corona vírus (COVID-19) que teve seu primeiro caso confirmado em 26 de fevereiro de 2020 no Brasil (FOLHA DE SÃO PAULO) e não é possível prever os desdobramentos por se tratar de uma doença nova. Devido a situação do país, o Copom (Comitê de Política Monetária) tem baixado os juros a patamares nunca vistos com o intuito de aumentar o crescimento econômico (G1, 2020). Isso influenciará positivamente no crédito imobiliário (G1, 2020), inclusive sobre o programa habitacional “Minha casa, minha vida” que popularizou o crédito imobiliário e é um dos responsáveis pelo crescimento do setor nos últimos anos. Em Cocal do Sul, como citado anteriormente, a diversidade econômica local, é geradora de renda e estabilidade que favorece quando se tem expansão do crédito imobiliário. Sendo que o comércio de pisos, que é o ramo pretendido na pesquisa, tem em sua maior fatia de vendas nas novas construções do que em reformas. Observado os devidos cuidados com esses revestimentos sua durabilidade é secular.</p>
Socioculturais	<p>Conforme cita Locks (2005, p. 23), o município conta com uma população formada por maioria de descendência italiana, até mesmo com dupla cidadania. Há uma grande quantidade de pessoas que trabalham fora do país, juntam dinheiro para construir sua casa ou montar um negócio próprio e retornam em algum momento para morar definitivamente no município. Inclusive muitos passam parte do verão no Brasil, trazendo recursos que impulsionam a economia local incluindo a construção civil.</p>
Tecnológicos	<p>Cocal do Sul em 2015 recebeu o prêmio de melhor cidade brasileira de pequeno porte em indicadores digitais pela revista “Isto É”, conforme noticiou a prefeitura através de seu site em outubro de</p>

	<p>2015. Apesar deste prêmio, nossos futuros concorrentes não exploram como deveriam o mundo digital, através de sites e das redes sociais. Essa é uma oportunidade valiosa. O município conta com bons índices educacionais, com prêmios em olimpíadas de matemática a nível regional e nacional conforme publicado diversas vezes no site Portal Cocal. O Consagrado Instituto Maximiliano Gaidzinski (IMG) é uma escola técnica de nível médio voltada para área ceramista. Já que tem como principal financiadora a cerâmica Eliane. Como é possível observar através do seu site “imgnet”. Nosso será site: www.revestimentosdocelar.com.br e também optamos, preferencialmente, pela rede social Instagram no endereço @revestimentosdocelar, como ferramentas na internet. Além disso, contamos também com um endereço de e-mail: contato@revestimentosdocelar.com.br. O sistema operacional escolhido é da empresa PONTOCOM SISTEMAS, pois se situa geograficamente próxima (Criciúma), já atende lojas de materiais de construção e se mostrou prestativa e de baixo custo: 200 reais de entrada e 100 reais de mensalidade.</p>
--	---

4.2 ANÁLISE DO SETOR

Força 1 – Possibilidade de entrada de novos concorrentes:

Fatores		
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	1
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	3
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	5
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	5

F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	1
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
H	As empresas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	4
J	O mercado não está saturado.	3
Total		30

Intensidade da Força 1 = $((30-10) / 40) \times 100 = 50$

Força 2 – Rivalidade entre as empresas existentes no setor:

Fatores		
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
C	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	2
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	5
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	5
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	5
Total		22

Intensidade da Força 2 = $((22-6) / 24) \times 100 = 66,67$

Força 3 – Ameaça de produtos substitutos:

Fatores		
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	1

B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	1
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.	3
Total		9

Intensidade da Força 3 = $((9-4) / 16) \times 100 = 31,25$

Força 4 – Poder de negociação dos compradores:

Fatores		
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	3
B	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	4
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	3
D	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	5
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
G	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	3
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	1
Total		22

Intensidade da Força 4 = $((22-8) / 32) \times 100 = 43,75$

Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores:

Fatores		
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1
B	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	2
C	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	1
D	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	1
G	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	2
Total		15

$$\text{Intensidade da Força 5} = ((15-7) / 28) \times 100 = 28,75$$

4.2.1 INTENSIDADES DE FORÇAS:

- Novos Entrantes = 50 (Média);
- Concorrentes = 66,67 (Média);
- Produtos Substitutos = 31,25 (Baixa);
- Clientes = 43,75 (Média);
- Fornecedores = 28,57 (Baixa).

4.2.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DE SETOR:

Em relação a atratividade geral do setor podemos considerar de grau médio-alto. Conforme se vê, a intensidade das forças em relação aos Novos entrantes e aos Concorrentes, foram classificados de nível médio.

É preciso um investimento razoável em infraestrutura, capital de giro e um ponto comercial bem localizado. Já produtos substitutos existem, porém não representam ameaça significativa, sendo considerados de magnitude baixa. Revestimentos cerâmicos apresentam

vantagens quando se pensa em resistência, perenidade e facilidade na limpeza. Carpetes, assoalhos de madeira, piso vinílico em manta, entre outros, necessitam de cuidados específicos e sua durabilidade é inferior conforme matéria do site Vida e Estilo. Os clientes possuem baixo grau de fidelização, como foi constatado na verificação da força dos compradores medida como média. Os produtos são padronizados e os clientes não têm custo para trocar de fornecedor, facilitando a infidelização. Mesmo que a intensidade de forças dos fornecedores tenha sido indicada como baixa, o relacionamento com o fornecedor deve ser zelado, pois existem marcas com forte demanda, que precisam estar disponíveis no estoque, consideradas como exclusivas, apesar de existirem produtos semelhantes.

Por isso é necessário comprar bem, a custo baixo para ter margem e fazer frente à concorrência. Ter em estoque cores neutras que combinem com tudo e produtos que sejam certificados para ambientes específicos que possuem venda contínua. Como, por exemplo, produto de fácil limpeza e boa aderência para dentro de casa, piso antiderrapante e alta resistência para calçadas movimentadas ou garagens, entre outros casos. No contato diário com os fornecedores, é possível estar atento a promoções, pontas de estoque, produtos comerciais (como são chamados os produtos que não atingiram a qualidade necessária para serem vendidos como primeira linha). Os produtos comerciais saem a um custo de 20% a 50% do valor normal e, dependendo da fábrica, os defeitos das peças passam despercebidos por pessoas leigas, porém o cliente deve sempre ser avisado que os produtos comerciais não possuem garantia.

4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

ÁREAS	ASPECTOS ANALISADOS
Produção	O estabelecimento contará com um espaço de 300 m ² . Quatro mesas de vendas, mais uma mesa para uso dos sócios, um caixa isolado no fundo da loja em uma sala comunicável através de uma janela de vidro, ao lado duas salas administrativas também para uso dos sócios. O restante do espaço será para mostruário e montagem de pequenos cenários com combinações de peças e decorações. Será preciso uma área coberta de 900m ² somente para estoque. Número estimado, levando em consideração que os pisos são paletizados e ocupam 1,44m ² (1,20x1,20) com empilhamento máximo de 3 unidades e é necessário um corredor de 3,5m de largura para manobrar com uma empilhadeira. Isso resulta numa capacidade de estoque de 450 paletes.

	<p>Resultando também em uma capacidade entre 36 e 54 mil m², a depender de cada tamanho e fabricante. Para logística, um veículo com capacidade de, no mínimo, 4 toneladas com guindaste hidráulico para facilitar as entregas. Da entrada do cliente na loja até a abordagem pelo vendedor disponível, caso fila, teremos um dispensador de senhas modelo pedestal que será posicionado logo a porta do estabelecimento. No fechamento de cada venda, o cliente será encaminhado ao caixa onde faz o pagamento e indica os dados de entrega. Nesse momento será emitido uma ordem de entrega via sistema que será impressa pela expedição, a mesma efetuará a entrega no prazo solicitado pelo cliente ou por ordem cronológica de fechamento de vendas. Efetuada a entrega, a ordem volta para o vendedor para que o mesmo faça o pós-venda por ligação, prioritariamente, ou por mensagem. Recebendo assim, o feedback do cliente. Caso haja algum problema, se reporta ao gerente de vendas.</p>
Recursos Humanos	<p>Em relação aos recursos humanos, é preciso buscar no mercado um funcionário com conhecimento e experiência para dar suporte tanto para o setor de compras, quanto o de vendas atuando como gerente. Dois vendedores internos e um externo, pelo menos no o início do empreendimento. No caixa coloca-se uma pessoa que irá atuar também como auxiliar financeiro. Na logística urge a necessidade de um colaborador para cuidar do recebimento de mercadorias, organização do estoque e planejamento de entrega. Para carregamento e entrega põe-se mais dois trabalhadores. Portanto, o empreendimento contará com oito colaboradores além dos sócios. Todos com uniforme, o dos vendedores será social. O trabalho se dá sobre o regime de banco de horas. Claudio (um dos sócios) fica com o financeiro e setor pessoal, Paulo cuida das compras e vendas. Tendo os vendedores o salário base mais comissão de vendas de 1%. Trabalho sendo sobre o regime de banco de horas. O que facilita, pois, havendo necessidade de folga, terão. Havendo necessidade de atender alguém fora do horário comercial, basta marcar. Os horários de turnos sobrepostos, para que o estabelecimento possa abrir as 07:30h e fechar as 18:30h sem fechar ao meio dia. Atendendo inclusive no sábado das 7hs ao meio dia.</p>

Finanças	Conta-se com uma boa reserva de capital (10 milhões) para iniciar o negócio. Sendo 5 milhões de cada sócio, onde ambos não têm necessidade de fazer retiradas ou receber mensalmente no primeiro ano do estabelecimento. Nas vendas, pretende-se trabalhar com preços compatíveis com a concorrência e oferecer prazo máximo no cartão de acordo com as normas operacionais das bandeiras. No crediário, apenas com 50% de entrada para a primeira compra e 30% nas demais. Para parcelamento com cheques, preferencialmente, com 10% de entrada em dinheiro. Compras à vista, desconto de 5% com exceções promocionais.
Marketing	Atuar na internet através de um site próprio e com promoções especiais exclusivas nas redes sociais. Possibilitando inclusive vendas on-line somente de produtos em estoque com frete fixo dentro do município e a calcular para fora dos seus limites. A estratégia é focar em treinamento para melhor atender, buscar junto aos fornecedores parcerias para ofertar promoções semanais. Fazer um cadastro de profissionais da área de construção que será disponibilizado na loja e no site para quem precise de algum tipo de serviço específico. No entanto, será explicado que este é um cadastro de adesão voluntária, não significa que a loja estará indicando aqueles profissionais e nem daremos qualquer tipo de garantia de qualidade dos serviços por eles prestados. Fazer um atendimento especial a grandes obras de casas e empresas através de um vendedor externo. O mesmo ficará responsável de manter contato constante com profissionais da construção civil, para informar promoções e procurar saber em que obras os mesmo se encontram trabalhando. E, assim, conseguir o contato de quem está construindo. Procurar junto aos fornecedores treinamentos visando não só informações sobre os produtos, mas também a possibilidade do uso de técnicas de vendas como: vendas agregadas de produtos relacionados e vendas cruzadas. E claro, efetuar pós-vendas.

4.4 A MATRIZ SWOT

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
Experiência na área dos sócios;	Empresa desconhecida pelo mercado;

Recursos financeiros; Estratégia de marketing agressiva; Estratégia de crédito agressiva; Logística ágil de recebimento de mercadorias.	Custo fixo alto em função do valor dos aluguéis; Logística de expedição (distância entre loja e depósito impossibilitando um acompanhamento de perto do processo pelos sócios).
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
Potencial do mercado local e regional; Marketing virtual pouco explorado pelos concorrentes apesar da cidade e região ter bons índices digitais; Mão de obra abundante com bons profissionais disponíveis no mercado; Concorrência entre fornecedores.	Concorrência, inclusive de outras cidades; Infidelidade dos clientes; Dificuldade de mensurar os danos que serão causados pelo corona vírus (COVID 19).

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tem-se como objetivo que o empreendimento seja lembrado de imediato pelo público-alvo quando o mesmo necessitar a busca de algum comércio de revestimentos cerâmicos. E que isto se dê pela excelência do atendimento e satisfação dos clientes, em um prazo de dois anos.

Em três anos, o objetivo se volta a conquistar e se manter na liderança permanente do mercado de revestimentos local.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento deste plano de negócio parte da observação do mercado e de três situações: a) a identificação de necessidades dos clientes que não são sanadas de maneira satisfatória pelos atuais concorrentes, referente a estoque e pronta entrega; b) As oportunidades de lotes promocionais ofertados pelos fornecedores desperdiçados pelos concorrentes; c) a ideia de uma loja especializada somente em revestimento cerâmico.

Genericamente, poderia observar traços, no que tange ao posicionamento estratégico, tanto de Diferenciação (1) e Liderança em Custos (2), quanto Foco (3). No entanto, durante a elaboração deste plano, adotamos o Foco em Diferenciação como posição. A questão do Foco ou Enfoque é indiscutível pelo segmento de mercado específico escolhido. Já a Diferenciação está baseada em Know-how, tanto na identificação e aproveitamento de oportunidades nas ofertas de lotes promocionais ofertadas diariamente pelos fornecedores, como também no maior número de vendas que torna-se mais fácil e agilmente fechadas pela disponibilidade dos produtos a pronta entrega. Outra diferenciação é a estratégia de usar vendas através do site e rede social, que não é explorado pelos concorrentes. Não foi optado pelo foco em custos, mesmo havendo possibilidade pela saúde financeira dos investidores e as táticas de compras, justamente para não sacrificar a margem de lucro e queimar o preço. Ao invés disso, foi preferido igualar preços com os concorrentes, ofertar mais prazo e deixar margem para promoções esporádicas.

Como já foi tratado na análise interna do setor financeiro, para atingir o objetivo estratégico número 1, os sócios possuem uma reserva de 10 milhões somados e não necessitam receber mensalmente no primeiro ano do empreendimento. Isso demonstra uma vantagem raramente vista entre os empreendedores, uma saúde financeira inigualável, por isso fica fácil reinvestir os lucros. Esses 3 milhões são mais que suficientes para a compra de todo estoque e toda a estruturação para a abertura, inclusive para manter as despesas nos 3 primeiros meses.

O alto investimento justifica-se pelo empenho em oferecer o máximo de produtos a pronta entrega e também comprar em grande quantidade e à vista para iniciar o relacionamento com os fornecedores da melhor maneira possível causando uma ótima impressão, demonstrando poder de compra e saúde financeira. Tendo um leque bem diversificado e completo para ofertar a pronta entrega passa-se confiança, credibilidade e segurança ao cliente, atestando qualidade de atendimento. Já que, observando a maioria dos estabelecimentos da cidade, os mesmos geralmente têm amostras de seus produtos e realizam pedido na fábrica somente após o fechamento da venda. Nesses casos, muitas vezes é frustrante para o cliente que opta por um produto, mas tem de aguardar o parecer do vendedor sobre a disponibilidade do mesmo. O vendedor, por sua vez, tem que entrar em contato com o fornecedor, buscar informações de preço e estoque do produto desejado, podendo não o ter e, assim, necessitando a abertura de um pedido e uma maior espera pela produção. Esse processo pode levar a desistência de compra por parte do cliente ou a compra em outro local.

Quando se tem o produto em estoque, o próprio vendedor tem mais confiança na venda, pois a mesma se torna muito mais ágil.

O investimento contínuo no crescimento sustentado do negócio, além de financeiramente, será baseado na valorização do ser humano, no refinamento no trato com todas as pessoas envolvidas como o alicerce principal, na educação e a harmonia sendo sempre buscadas, no considerar das sugestões dos envolvidos sempre bem-vindas. O empreendimento já se inicia com a crença de que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas (funcionários, clientes e fornecedores) e o sucesso será consequência do casamento da gestão técnica com essa ideologia.

Somado a tudo o que foi elencado anteriormente, para conquistar o objetivo estratégico número 2, investir em publicidade e efetuar pós-vendas. Fazer um forte trabalho em mídias sociais, mais especificamente no Instagram e no nosso site para vendas somente de produtos em estoque com frete grátis dentro do município e a calcular para fora dos seus limites. Diante de todos os esforços enumerados, confia-se nos resultados. Porém, se manter na liderança exige, além de tudo, atenção ao mercado, clientes, fornecedores e concorrentes. Sem esquecer dos próprios colaboradores, que são a linha de frente. Para isso treinamentos anuais tanto para os colaboradores quanto para os sócios voltados para vendas e comunicação interpessoal.

5 PLANO DE MARKETING

5.1 ANÁLISE DE MERCADO

5.1.1 Descrição dos produtos

O empreendimento foca no comércio de pisos e azulejos cerâmicos. Conforme o Blog Cerbras, esses tipos de revestimentos são produzidos por uma mistura de argilas e outras matérias-primas inorgânicas, queimadas sob temperaturas muito altas. Transformando-se, assim, em placas de cerâmica, que são fixadas, normalmente sobre concretos e contrapisos para facilitar a limpeza, proteger e embelezar o ambiente. Geralmente, os fabricantes comercializam esses produtos em embalagens de papelão (caixas) com parte do produto

visível, que por sua vez, são paletizadas. No Brasil é o Inmetro que dita às normas de fabricação desses produtos, conforme informações do próprio site da entidade através da NBR 13.818/1997. Já o mercado internacional é balizado pela ISO 10545-7/1996. As cerâmicas começaram a serem usadas como revestimentos pelas civilizações da Ásia e do Oriente. Entrou na Europa juntamente com as paredes de tijolos, porém, somente no século XIX, passou a ser produzido pelo método de esmaltação industrial na Europa, como cita o site Casa Avante. Hoje já temos tecnologia para impressão de todo tipo de imagens e cores possíveis em alta definição. A cerâmica para arquitetura veio tanto para fins estéticos, quanto práticos. Os azulejos deixam as casas mais frescas, além da durabilidade, e conseqüentemente, da redução de custos de conservação e manutenção nas construções. Vantagens de uso, segundo o site decoração de apartamentos e o Blog Casa Show:

- Proteção contra infiltrações externas;
- Maior conforto térmico no interior das edificações;
- Boa resistência às intempéries e à maresia;
- Proteção mecânica de grande durabilidade;
- Longa vida útil;
- Fácil limpeza e manutenção;
- Preços variados, em função de aperfeiçoamentos produtivos e científico-tecnológicos propiciando o aumento da oferta de produtos de características e qualidades distintas. Tanto barateando, quanto oferecendo produtos mais sofisticados;
- Variedade de modelos e infinidade de combinações de acordo com a criatividade e o gosto do consumidor.

Portanto, pela infinidade de modelos citada, se torna mais fácil definir da forma apresentada. O empreendimento conta com algumas opções de produtos para determinadas aplicações:

Ambiente interno ou externo; antiderrapante ou liso;

Ambientes com grande fluxo de pessoas (grau de abrasão necessário, resistência a riscos e desgastes) ou baixo trânsito de pessoas;

Ambientes de alta umidade ou ambientes secos.

Sem esquecer de mencionar da capacidade de investimento do cliente para adquirir um produto de maior ou menor qualidade, durabilidade e sofisticação.

Por adotar como posicionamento estratégico o Foco em Diferenciação, tem-se no planejamento adquirir o mínimo de 3 modelos para cada tipo de aplicação com pelo menos uma, que obrigatoriamente, deverá ser a de valor mais baixo, uma oferta mais popular. Para

assim, servir de combate a concorrência no quesito preço. As demais serão de qualidade superior e modelos de cores e desenhos neutros combinando com decorações variadas. São clientes em potencial: pessoas físicas acima de 18 anos e pessoas jurídicas que estejam construindo ou reformando casas, salas comerciais, empresas e entidades.

Os produtos não têm diferenciação. Já que eles têm origem padronizada nas empresas fornecedoras. Sendo assim, a diferenciação deve estar no atendimento, desde a abordagem do cliente na loja, até a entrega do produto e o pós-venda. Além, também, da oferta a pronta entrega, já que muitos concorrentes possuem somente amostras e perdem clientes em função da demora na entrega e, às vezes, até mesmo da ausência de estoque de produtos na fábrica. Os consumidores não possuem o hábito de escolher pisos e azulejos com antecedência e não têm paciência para aguardar a produzir um modelo que, dependendo, pode levar meses em algumas empresas. Estar atento, comprando os produtos que entram em promoção e/ou comprando em quantidade para conseguir preço é um diferencial, já que são produtos padronizados, e cada comerciante poderá ofertar o mesmo item. Assim, o preço tem um peso muito grande na decisão final do cliente.

Tem-se também em planejamento a venda de produtos complementares como argamassas, rejuntas. As argamassas são responsáveis pelo assentamento dessas cerâmicas. Enquanto os rejuntas dão acabamento e impermeabilizam entre as peças, além de permitir certo nível de dilatação ou retração dos revestimentos de acordo com a umidade e temperatura de cada ambiente. Normalmente as fábricas produzem os dois. Cada empresa oferece ainda aditivos junto à massa (pigmento) ou vendidos separadamente, por exemplo, com o intuito de melhorar a impermeabilização e complemento antimofa. Ambos possuem classificações de acordo com o local que será aplicada, tamanho e composição de cada tipo de revestimento. Este segmento é regulamentado pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e tem como principal representante no país a ABAI (Associação Brasileira de Argamassa Industrializada), conforme nos seus respectivos sites. Entre os produtos substitutos temos: carpetes, assoalhos de madeira, piso vinílico em manta, pisos cimentícios e marmorizados, entre outros. Porém atualmente, de acordo com o site Pedreirão Macetes de Construção (2020), as cerâmicas são os revestimentos mais conhecidos e usados no Brasil. Já que as demais necessitam de cuidados específicos, sua durabilidade é inferior, e aqueles que têm durabilidade compatível perdem em estética ou preço, ou ainda em ambos, conforme matéria do site Vida e Estilo.

5.1.2 Análise do mercado consumidor

O cliente alvo são pessoas físicas acima de 18 anos e pessoas jurídicas que estejam construindo ou reformando casas, salas comerciais, empresas e entidades e precisem de revestimentos cerâmicos. Abrangência geográfica inicial compreende Cocal do Sul, com potencial para crescer e avançar para as cidades vizinhas ou atender o intuito de abrir filiais e formar uma rede. Isto até mesmo em função do site e das redes sociais. De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), as estimativas para 2020 é de um crescimento de 3% para o setor.

5.1.3 Análise dos fornecedores

Os fornecedores iniciais são: Pisoforte de Criciúma, Portinari de Criciúma e Angelgres de Criciúma.

A Pisoforte tem a maioria de seus produtos à pronta entrega, não necessitando manter grande estoque na loja, seus produtos possuem valores populares, pois são feitos de materiais mais simples, atingindo os consumidores de menor poder aquisitivo. Dificilmente fazem promoção de algum produto, mas ofertam descontos para compra em grande quantidade. Vendem somente palete fechado com metragem aproximada de 120 m². Não vale a pena adquirir produtos de segunda linha (conhecidos como comerciais ou “C”), pois não possuem garantia nenhuma contra defeitos e seus preços não são atrativos o suficiente em relação aos produtos de primeira linha (conhecidos como “A”).

A empresa Portinari não possui boa parte de seus produtos a pronta entrega, necessitando que se tenha estoque próprio. Possui itens mais sofisticados que atingem as classes mais altas, porém tem preços mais acessíveis para esses produtos na qualidade “C” (sem garantia contra defeitos de fabricação), que ainda assim possuem boa qualidade, atingindo também as classes de menor poder aquisitivo. Fazem promoções quase diariamente, e também fazem preços diferenciados para compras maiores necessitando atenção do comprador. Vendem por palete e também fracionadamente cobrando taxa de abertura de palete, o que deve ser analisado caso a caso, conforme o giro do produto.

A Angelgres, por sua vez, possui a maioria de seus produtos a pronta entrega, tem produtos com valores acessíveis, feitos do mesmo material da Pisoforte, mas com valores um pouco maiores. Raramente fazem promoções, mas ofertam descontos para grandes quantidades. O fracionamento é o mais flexível entre todas as empresas, vendendo por caixa.

Produtos comerciais, raramente são ofertados, e mesmo assim, não vale à pena adquirir, pois não possuem garantia nenhuma contra defeitos e seus preços não são atrativos o suficiente em relação aos produtos de primeira linha (conhecidos como “A”). Para fornecer argamassas e rejuntas faremos uma parceria de exclusividade com a empresa Colatech. Pela proximidade e agilidade na entrega, já que é de Cocal do Sul, possui qualidade e uma linha completa.

Esses são os fornecedores mais vantajosos para iniciar o processo, já que todos são próximos, todos possuem qualidade, Portinari e Angelgres fracionam os pedidos evitando que seja necessário muito espaço de estoque. Existem outras cerâmicas que serão procuradas, por exemplo a Eliane de Cocal do Sul, que hoje têm um contrato de exclusividade com uma loja concorrente da cidade.

5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

Item	Sua empresa	Concorrente A Guollo	Concorrente B Consoni	Pontos fortes e fracos
Produto	Pisos e azulejos	Pisos e Azulejos, além de produtos de materiais de construção. Exceto materiais brutos, que necessitem de entrega.	Pisos e azulejos, além de materiais de construção em geral.	Para os clientes que gostam de comprar tudo em um só lugar será para nós um ponto fraco, mas nos tornamos especializados no segmento, o que é um diferencial.
Participação do mercado (em vendas)	70%	20%	10%	
Atendimento	Possui agendamento para horários alternativos. Dispensador de senhas em caso de filas. É possível simular ambientes nos computadores, além de vitrines e cenários parciais. Possui também uma TV 50 polegadas que fica exibindo slides e vídeos de sugestões, dicas e promoções. Todos os vendedores com uniforme social e crachá e treinamento padrão. O cliente entra para	Não fazem agendamentos, possuem dispensador de senhas. Somente perguntam o que você procura, qual o ambiente quer colocar, e indicam alguns modelos sem maiores explicações. Possuem somente peças para mostruário. Camisa polo. Algumas opções a pronto entrega.	Fazem agendamentos, não possuem dispensador de senhas. Somente perguntam o que você procura, qual o ambiente quer colocar, e indicam alguns modelos sem maiores explicações. Possuem somente peças para mostruário. Maioria dos produtos necessitam retirada na fábrica.	O ponto positivo é a sofisticação no atendimento e toda a tecnologia envolvida. Já o negativo é possibilidade de confundir ou pôr em dúvida o cliente diante de tantas opções.

	comprar um piso e passa por uma experiência diferenciada que abre sua mente para um mundo de opções, recebendo uma aula sobre os produtos. Além de um leque de opções disponíveis em estoque e agilidade na entrega.			
Atendimento pós-venda	É feito questão de que o vendedor que atendeu ligue ou converse por aplicativo WhatsApp.	Somente por SMS.	Somente por SMS.	Os concorrentes fazem o pós-venda somente por SMS. Enquanto, em contrapartida, faz-se no negócio apresentado questão que o vendedor que atendeu ligue ou converse por aplicativo Whatsapp, sendo mais pessoal.
Localização	Cocal do Sul/ Centro	Cocal do Sul/ Centro	Cocal do Sul/ Centro	Esse é um ponto de igualdade entre todos nós.
Divulgação	Jornal local, rádio local, outdoor, site próprio e redes sociais.	Jornal local.	Jornal local.	O negócio tema desta pesquisa se faz mais presente na vida das pessoas do que os concorrentes. Eles têm mais tempo de mercado e, por isso, são conhecidos, porém desperdiçam oportunidades de serem lembrados que o primeiro visa aproveitar.
Garantias oferecidas	Garantia dos fornecedores	Garantia dos fornecedores	Garantia dos fornecedores	Garantia dos fornecedores
Política de crédito	Prazo máximo no cartão de acordo com as normas operacionais das bandeiras, no crediário só com 50% de entrada para a primeira compra e 30% nas demais, parcelamento com cheques preferencialmente com 10% de entrada em	Limite de 10 parcelas no cartão. Crediário só com 60% de entrada. Primeira compra somente à vista ou cartão. Parcelamento com Cheques somente com 40% de entrada. Desconto de 5% na compra à vista.	Crediário e Cheques somente com 60% de entrada. Vendas à vista com 10% de desconto. No cartão prazo limite de 6 vezes.	Crediário e Cheques somente com 60% de entrada. Vendas à vista com 5% de desconto. No cartão prazo limite de 6 vezes.

	dinheiro. Compras à vista, desconto de 5% com exceções promocionais.			
Preços	Preços compatíveis com a concorrência, com promoções frequentes.	Preços compatíveis com a concorrência, com promoções eventuais.	Preços em média 5% acima da concorrência, com promoções eventuais.	
Qualidade dos produtos	A qualidade dos produtos é padronizada pelos fornecedores, teremos produtos de qualidade A e C (Comerciais) para atender todas as demandas.	Oferta produtos de qualidade A, eventualmente C (Comerciais).	Oferta produtos de qualidade A, eventualmente C (Comerciais).	Ao ofertar produtos de baixa e alta qualidade atinge-se todo o tipo de cliente. Porém, muitas vezes deixa-se de vender um produto A com uma margem maior para vender um C (Comercial) com uma margem menor.
Reputação	Ótimo atendimento, boas opções a pronto entrega, facilidade de negociação. Ofertando de produtos mais simples até mais sofisticados.	Bom atendimento, opções limitadas a pronta entrega, facilidade de negociação.	Atendimento regular, poucas opções, pouca flexibilidade de negociação.	
Tempo de entrega	Município, de 2h à 6h. Cidades vizinhas de 12h à 48h. Podendo agendar conforme a necessidade do cliente.	Município, de 12h à 24h. Cidades Vizinhas Segundas e Quintas-feiras.	Município, de 8h à 20h. Cidades Vizinhas somente com agendamento.	Município, de 6h à 12h. Somente com agendamento.
Canais de venda utilizados	Atendimento presencial na loja, vendedor externo, telefone, Site, rede social (com direcionamento para o site para conclusão da venda).	Atendimento presencial na loja, vendedor externo e telefone.	Atendimento presencial na loja e telefone.	Ter mais opções de canais de venda do que os concorrentes certamente é uma vantagem, porém o Código de Defesa do Consumidor no Art. 49, garante 7 dias para o consumidor se arrepender da compra quando esta for feita fora da loja física. O que tem um custo de logística reversa que pode impactar nos custos.
Capacidade de produção	Incompatível com o ramo do negócio escolhido.	Incompatível com o ramo do negócio escolhido.	Incompatível com o ramo do negócio escolhido.	Incompatível com o ramo do negócio escolhido.

Recursos humanos	10 colaboradores com os sócios	25 colaboradores com os sócios	14 colaboradores com os sócios	13 colaboradores com os sócios
Métodos gerenciais	POP (Procedimento operacional padrão), com o uso de fluxograma.	Não informado.	Não informado.	Não informado.
Métodos de produção	Incompatível com o ramo do negócio escolhido.	Incompatível com o ramo do negócio escolhido.	Incompatível com o ramo do negócio escolhido.	Incompatível com o ramo do negócio escolhido.
Estrutura econômico-financeira	Ótima.	Ótima.	Regular.	Regular.
Flexibilidade	Ótima.	Boa.	Regular.	Regular.
Formas de competição	Foco em Diferenciação (Foco no nicho de mercado de pisos e azulejos).	Foco abrangente no mercado de materiais de construção. Exceto materiais brutos: areia, brita, madeira, ferro e semelhantes que necessitem de entrega.	Foco abrangente no mercado de materiais de construção.	Foco abrangente no mercado de materiais de construção.

5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

No setor de construção de civil temos o mercado de materiais de construção. Optou-se pelo nicho de mercado de pisos e azulejos abrangido pelo mesmo. Podendo segmentá-lo assim:

Pessoas físicas subdividem-se em:

- Quem vai construir uma casa, financiada ou com recursos próprios.
- Pessoas que vão reformar uma casa ou fazer outro tipo de obra doméstica (calçadas, garagens, piscinas, entre outros).
- Pedreiros, especialistas em colocar pisos e profissionais autônomos da construção civil sem registro profissional.

Pessoas Jurídicas subdividem-se em:

- Pedreiros, especialistas em colocar pisos e profissionais autônomos da construção civil com registro profissional (MEI, EIRELI, por exemplo).
- Empresas que constroem e reformam (empreiteiras e construtoras)
- Escritórios de arquitetura e engenharia civil.
- Entidades públicas (Associações, órgãos públicos).

No caso das pessoas físicas, aquele que vai construir uma casa será o nosso foco principal. Pois estes são fáceis de serem identificados, representam maior volume de compra,

e, muitas vezes, deixam uma margem de lucro maior. A identificação deles é simples, porém requer dedicação na formação de uma boa network (rede de contatos de trabalho), já que existe um grande roteiro a ser seguido, inclusive burocrático, antes, durante e depois de iniciar a construção de uma nova casa. Seja na compra do lote, na criação da planta pelo arquiteto, acompanhamento de um engenheiro, liberações burocráticas em órgãos públicos, aprovação de crédito no banco, contratação de um pedreiro ou construtora.

Cada etapa é um meio de identificar clientes, através de corretores imobiliários, arquitetos, engenheiros, empresas de terraplanagem, bancários, pedreiros, construtoras, entre outros. Assim, basta ter uma boa rede de contatos, definir estratégias, fazer parcerias, para chegar até os clientes. Uma boa relação com os pedreiros autônomos, principalmente aqueles reconhecidos pelo bom desempenho e por cobrar um valor maior. Já que estes, serão contratados para obras mais sofisticadas, por pessoas com maior poder aquisitivo, que dispõe de recursos para um ticket médio de compra maior. As reformas não representam grandes volumes de compra, porém podem significar a venda de produtos de maior valor. Sendo quase sempre uma compra reativa e não proativa, geralmente o cliente que nos procura, sendo difícil a prospecção desses clientes por parte do vendedor.

No caso de pessoas jurídicas, a busca de contatos é mais fácil, um vendedor externo observador e comunicativo é capaz listar, ou mesmo uma procura simples na própria internet se faz eficiente. No entanto, as negociações são mais duras, com margens apertadas, compensado muitas vezes pelo volume vendido. Nesta categoria merecem maior atenção as empreiteiras e construtoras. Neste sentido, um cadastro bem feito, com envio por e-mail de promoções para os responsáveis da área de compras, juntamente com uma ligação ou mensagem instantânea via celular pode resultar boas vendas. Obviamente, sem dispensar o contato olho de olho que só uma visita pode proporcionar.

Sendo mais objetivo, nosso foco serão pessoas físicas e jurídicas da região de Cocal do Sul, que estejam construindo ou reformando.

5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.3.1 Objetivos de marketing

- Tem-se como objetivo que o empreendimento seja lembrado de imediato pelo público-alvo quando o mesmo necessitar a busca de algum comércio de revestimentos

cerâmicos. E que isto se dê pela excelência do atendimento e satisfação dos clientes, em um prazo de dois anos;

- Conquistar uma avaliação positiva de mais de 80% dos clientes em pesquisas de satisfação dos clientes ao final do segundo ano;
- Conquistar e se manter na liderança permanente do mercado local em revestimentos em 3 anos;
- Liderar o mercado em 2 anos, superando as vendas dos concorrentes em 3 anos.

5.3.2 Estratégias de marketing

5.3.2.1 Objetivo estratégico 1:

Estratégia de Marketing 1 - Produto: Oferecer ao cliente mais do que opções de produtos físicos a pronta entrega, por meio de uma experiência de excelência em atendimento e conhecimento técnico.

Estratégia de Marketing 2 - Preço: Trabalhar com preço equivalente aos concorrentes, escolhendo uma referência para promoções semanais com metragem limitada para atrair a atenção regularmente.

Estratégia de Marketing 3 - Promoção: Estar presente no dia a dia dos clientes, através de propagandas em jornais, rádios, redes sociais e patrocínio de eventos.

Estratégia de Marketing 4 - Distribuição: Além de se estabelecer com boa infraestrutura num ponto comercial bem localização, usar o site e as redes sociais como canal auxiliar de vendas.

5.3.2.2 Objetivo estratégico 2:

Estratégia de Marketing 1 - Produto: Expandir o número de marcas e dobrar as opções a pronta entrega ofertadas aos clientes em 1 ano.

Estratégia de Marketing 2 - Preço: Trabalhar com preços compatíveis com a concorrência, cobrindo oferta dos mesmos quando preciso, evitando assim, perder vendas.

Estratégia de Marketing 3 - Promoção: Expandir as propagandas para nível regional além de reforçar localmente.

Estratégia de Marketing 4 - Distribuição: Ampliar a infraestrutura local e virtual, passando a estudar no início do terceiro ano a abertura de filiais.

5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Objetivo estratégico 1	Oferecer ao cliente mais do que opções de produtos físicos a pronta entrega, por meio de uma experiência de excelência em atendimento e conhecimento técnico.	Elaboração do POP (Procedimento Operacional Padrão) e do Fluxograma de atendimento.	Sócio Paulo	Um mês	Acompanhamento e auxílio do sócio Cláudio com reuniões semanais.
		Entrevista, contratação e treinamento dos colaboradores	Sócio Cláudio	2 meses	Acompanhamento e auxílio do sócio Paulo com reuniões semanais.
	Trabalhar com preço equivalente aos concorrentes, escolhendo uma referência para promoções semanais com metragem limitada para atrair a atenção regularmente.	Adquirir inicialmente o mínimo de 3 opções de revestimento para cada tipo de necessidade e ambiente, sendo ao menos 1 delas a mais econômica.	Sócio Cláudio	2 meses.	Acompanhamento e auxílio do sócio Paulo com reuniões semanais.
		Escolher toda semana uma referência com metragem limitada (50 m ² a 200m ²), preferencialmente pontas de estoque ou paletes abertos para ofertar com preço abaixo do praticado com percentual a decidir.	Sócio Cláudio	Semanal.	Acompanhamento e auxílio do sócio Paulo com reuniões semanais.
	Estar presente no dia a dia dos clientes, através de propagandas em jornais, rádios, redes sociais e patrocínio de eventos.	Contratar um profissional para auxiliar na criação do site e desenvolvimento de publicidades e propagandas, alinhando as campanhas em jornais, rádios, site e redes	Sócio Paulo.	2 meses.	Acompanhamento e auxílio do sócio Cláudio com reuniões mensais.

		sociais.			
		Alimentar diariamente as redes sociais com fotos e vídeos ligados ao negócio.	Sócio Paulo.	Diariamente até as 10h. De segunda a sexta.	Acompanhamento e auxílio do sócio Cláudio cobrando todos os dias pela manhã.
	Além de se estabelecer com boa infraestrutura num ponto comercial bem localização, usar o site e as redes sociais como canal auxiliar de vendas.	Procurar uma sala comercial bem localizada e contratar um arquiteto e acompanhar a elaboração do design do interior e fachada da loja. Contratar um profissional para execução do projeto do arquiteto e entrega da loja pronta para abrir.	Sócio Cláudio.	3 meses.	Acompanhamento e auxílio do sócio Paulo com reuniões semanais.
		Monitorar diariamente, o site e as redes sociais respondendo todos os que fizerem contato.	Sócio Paulo.	Diário.	Acompanhamento e auxílio do sócio Cláudio com reuniões semanais.
Objetivo Estratégico 2	Expandir o número de marcas e opções a pronta entrega ofertadas aos clientes.	Visitar fábricas de todas as marcas para avaliar e negociar pessoalmente cada uma. Agregando ou substituindo marcas em decisão conjunta.	Sócio Paulo.	3 anos.	Acompanhamento e auxílio em equipe com reuniões mensais.
		Acompanhar diariamente aquelas fábricas que fazem ofertas promocionais diárias, comprando quando houver oportunidade vantajosa, até o limite de investimento deixando apenas 5% de todo o capital da empresa de reserva obrigatória em dinheiro para garantir solidez	Sócio Paulo.	Diário.	Acompanhamento e auxílio diário do sócio Cláudio.

		ao negócio.			
	Trabalhar com preços compatíveis com a concorrência, cobrindo oferta dos mesmos quando preciso, evitando assim, perder vendas.	Pesquisar de 6 em 6 meses, os preços dos concorrentes através da técnica de cliente oculto, de forma terceirizada.	Sócio Cláudio.	6 em 6 meses.	Acompanhamento e auxílio do sócio Paulo com reuniões mensais.
		Acompanhar e auxiliar sempre os vendedores, monitorando o percentual de clientes que saem da loja sem comprar. Solicitando ao vendedor externo para que entre em contato com eles, quando julgar necessário.	Gerente.	Diário.	Acompanhamento e auxílio de todos com reuniões semanais.
	Expandir as propagandas para nível regional além do reforçar localmente.	Procurar um local estratégico para colocar um outdoor digital.	Sócio Cláudio.	6 meses.	Acompanhamento e auxílio do sócio Paulo com reuniões mensais.
		Colocar um outdoor do modelo tradicional em cada cidade que faz divisa conosco.	Sócio Cláudio.	2 anos.	Acompanhamento e auxílio do sócio Paulo com reuniões mensais.
	Ampliar a infraestrutura local e virtual.	Renovar a decoração da loja física e virtual anualmente.	Sócio Paulo.	12 meses.	Acompanhamento e auxílio de todos com reuniões mensais.
		Avaliar a possibilidade através de uma pesquisa de mercado para abertura de filiais.	Sócio Cláudio.	3 anos.	Acompanhamento e auxílio do sócio Paulo com reuniões anuais.

6 PLANO DE OPERAÇÕES

6.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

O estabelecimento dispõe de 300m² juntamente com uma área de 900m² para estoque. Possui também estacionamento próprio. Internamente o espaço compreende 5 mesas para atendimento, já deixando estrutura disponível para ampliação. Conta-se inicialmente com 3 vendedores sempre disponíveis durante o horário de funcionamento deste comércio. Sendo 11 horas diárias (07h30 as 18h30), mais 5 horas no sábado.

Sabe-se que o atendimento de venda nunca supera 30 minutos, sendo sempre inferior. Isso resulta numa média de 480 atendimentos semanais. Partindo da ideia de demanda constante de clientes e que cada atendimento leve o tempo máximo, os dois sócios e o vendedor externo farão rodízio com os vendedores e o caixa para garantir o atendimento em horário estendido e não ficar em desacordo com a legislação trabalhista.

Conforme a necessidade, já dispõe-se de estrutura física para contratação de mais dois vendedores o que eleva a capacidade de atendimento para cerca de 800 atendimentos mensais. O caixa já conta com tempo de folga para atendimento, podendo suprir a demanda de mais 3 vendedores, pois, em geral, seus atendimentos levam menos de cinco minutos com exceção de cadastros novos que chegam a dez minutos. A logística supre completamente a capacidade de vendas. Em caso de ampliação da equipe de vendas, devido a imprevisibilidade de demanda, é mais viável terceirizar quando a mesma exceder a capacidade de logística ou flexibilizar o prazo de entrega junto ao cliente de acordo com cada situação do que adquirir mais um veículo e arcar com os custos de mais dois funcionários. Em caso de pequenas entregas, é possível fazer inclusive com um carro, modelo pick-up, que possui capacidade média de 700

quilos, sendo que alguns suportam até o dobro. Esta sendo a opção mais viável tanto para compra para uso do vendedor externo quanto para o fretamento com terceiros.

6.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Quando se fala em tecnologia, fala-se em um diferencial em relação aos concorrentes. Nesse sentido podemos destacar o investimento no design e estrutura da loja que conta com quatro televisores de 50 polegadas que exibem fotos, vídeos e informações sobre pisos e azulejos, inclusive imagens de ambientes e fotos de produtos que foram comprados na loja, obviamente, com autorização dos clientes. Além de pequenos cenários com combinações de produtos para apreciação dos clientes.

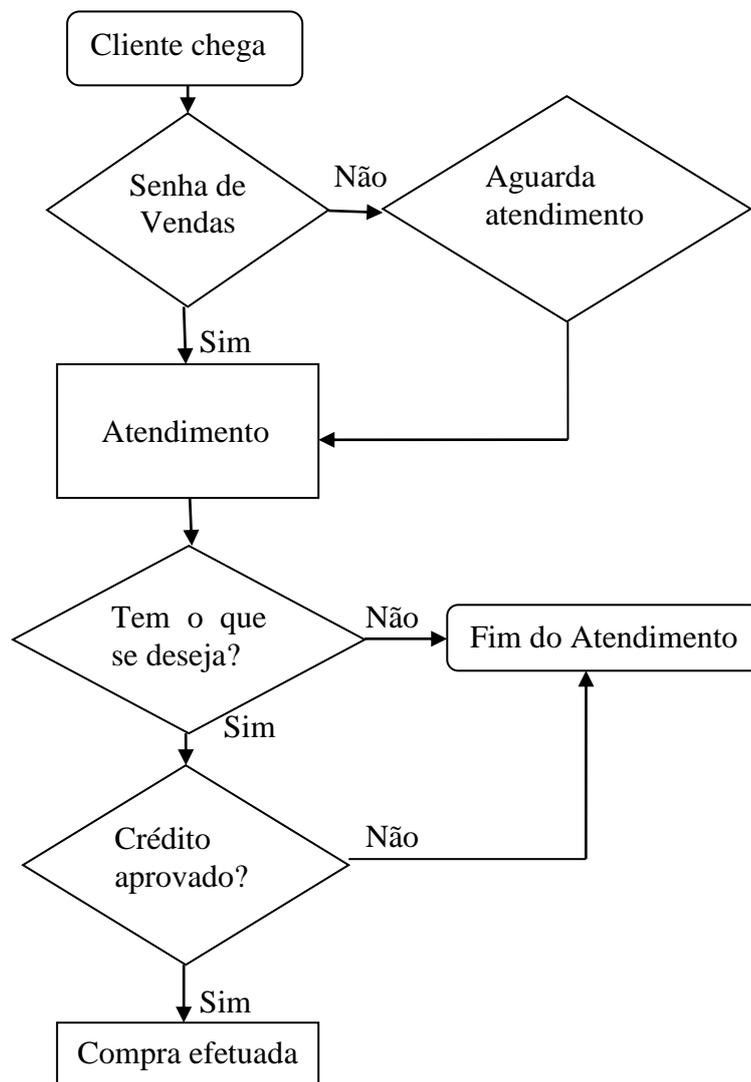
A atuação em redes sociais como o Instagram e em site próprio também dá-se de forma intensa. No site idealiza-se a possibilidade de comprar ou encomendar alguns produtos com o uso de cartão ou boleto (este último mediante a aprovação de crédito). Outro diferencial está na forma de trabalhar, com uma maior variedade em estoque garantindo agilidade de entrega. Entre os equipamentos que facilitam a operação, destaco o caminhão com guindaste hidráulico que agiliza as entregas, pois os concorrentes não possuem este item. Conta-se com um sistema de gestão administrativa muito intuitivo para os usuários e muito informativo para os gestores com diversos relatórios e cruzamentos de dados que facilitam a condução do empreendimento.

O layout da loja se dá da seguinte forma:

TV 50 polegadas Caixa	Sala Adm. 1	Sala Adm. 2	
Painéis e plotagens	Mesas dos Sócios	Cenário	Painéis e plotagens
TV 50 polegadas	Mesa do Gerente	Cenário	Painéis e plotagens
Painéis e plotagens	Mesa Vendedor	Mostruário	Painéis e plotagens
TV 50 polegadas	Mesa Vendedor	Mostruário	Painéis e plotagens

Painéis e plotagens	Mesa Vendedor		Mostruário	Painéis e plotagens
	Dispensador De senhas			
Vitrine	TV 50 polegadas	Entrada da loja	Mostruário	Vitrine

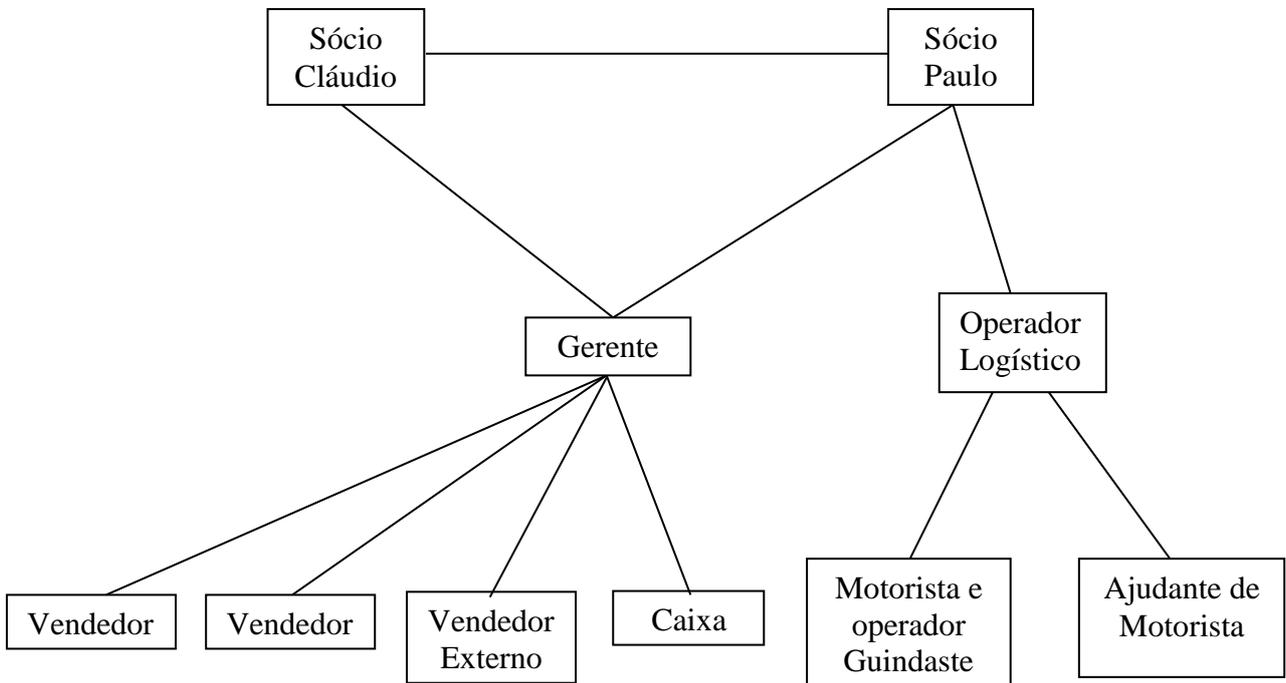
Quanto ao atendimento ao cliente, desde sua chegada a sua saída do estabelecimento, segue fluxograma:



Para que o fluxograma apresentado funcione, se fez necessário oito funcionários, justifica-se este número da seguinte forma:

Tipo de Trabalho	Nº de pessoas	Qualificações desejáveis	Quem?
Carregamento e descarregamento de Caixas	1	Maior de idade, agilidade e força.	Ajudante de Motorista
Dirigir, localizar endereços e fazer entregas, operar guindaste hidráulico.	1	CNH de categoria "C", Responsabilidade e Compromisso, Prudência e Agilidade.	Motorista e operador de Guindaste Hidráulico
Vendas Internas de Pisos Cerâmicos	2	Conhecimento mínimo de Informática, Técnicas de Vendas, Facilidade de Comunicação, Iniciativa, conhecimento técnico dos produtos.	Vendedores
Vendas Externas de Pisos Cerâmicos	1	Conhecimento mínimo de Informática, CNH de categoria "B", Técnicas de Vendas, Facilidade de Comunicação, Iniciativa, conhecimento técnico dos produtos.	Vendedores Externo
Atendimento de Caixa	1	Conhecimento mínimo de Informática, Responsabilidade, Honestidade.	Caixa
Coodenação de Vendas	1	Conhecimento mínimo de Informática, Técnicas de Vendas, Facilidade de Comunicação, Iniciativa, conhecimento técnico dos produtos, experiência mínima comercial de um ano.	Gerente de Vendas
Logística	1	Conhecimento mínimo de Informática, Honesto, Organizado, experiência como estoquista ou em expedição.	Operadores Logísticos
Sócio	1	Responsável pelo Financeiro, Responsável pelo Recursos Humanos. Além auxiliar na cobertura de horário do caixa e dos vendedores, no início do empreendimento.	Cláudio
Sócio	1	Responsável pelas Compras, vendas e logística. Além auxiliar na cobertura de horário do caixa e dos vendedores, no início do empreendimento.	Paulo

Organograma



Conforme se observa no layout da loja dispõe-se de 5 mesas, 3 para vendedores e as outras para gerente e sócios. Conforme a necessidade de ampliação do atendimento, é possível colocar mais 2 vendedores ocupando as mesas que inicialmente são do gerente e dos sócios. E, através de uma pequena mudança de divisórias, as 2 salas se transformam em 3, comportando uma para o gerente e as outras duas para os sócios. Além do que as obrigações de gerente exigem que o mesmo circule pelas mesas acompanhando os atendimentos sem necessidade de mesa no ambiente de atendimento. No que se refere a projeção de ampliação de capacidade logística, havendo necessidade será haverá fretamento de terceiros, devido a imprevisibilidade de demanda.

6.3. LOCALIZAÇÃO

Através de uma análise qualitativa, foi optado pelo aluguel de um ponto comercial bem movimentado localizado no Centro de Cocal do Sul, na Rua Zeferino Búrigo nº 230. Onde já funcionou um material de construção. Portanto, como já citado, possui sala ampla de 300m² juntamente com uma área de 900 m² para estoque. Sendo assim, um espaço físico mais do que adequado, inclusive com estacionamento próprio. Para uma área central, o valor mensal de R\$1.500,00 acertado diretamente com o proprietário através de contrato se apresentou como viável. Constatou-se que o valor somente foi esse devido à dificuldade de locação no presente momento.

7 PLANO FINANCEIRO

7.1. INVESTIMENTO INICIAL

Investimento	Quantidade	Valor Total
Aluguel do estabelecimento	1200m ²	R\$ 1.500,00
Projeto, reforma e decoração	-	R\$ 10.000,00
Despesas de abertura e burocracias	-	R\$ 5.000,00
Caminhão toco c/ Guindaste Hidráulico (Munk)	1	R\$ 250.000,00
Automóvel (Pick-up)	1	R\$ 60.000,00
Empilhadeira	1	R\$ 100.000,00
TV 50 Polegadas	4	R\$ 8.000,00
Computadores	8	R\$ 24.000,00
Estoque inicial de pisos e azulejos	36000m ²	R\$ 1.440.000,00
Móveis, mesas e cadeiras p/ atendimento	-	R\$ 10.000,00
Sistema integrado de gestão empresarial (Software ERP)	-	R\$ 200,00
Marketing, Publicidade e propaganda	-	R\$ 2.000,00
Inauguração	-	R\$ 1.500,00
Materiais para escritório	-	R\$ 500,00
Contador	-	R\$ 400,00
Capital de giro (Caixa inicial)	-	R\$ 500.000,00
Reserva dos sócios para investimento	-	R\$ 7.581.900,00
Despesas não previstas	-	R\$ 5.000,00

Total do investimento inicial:	R\$ 10.000.000,00
---------------------------------------	--------------------------

7.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

Todos os recursos serão próprios, divididos igualmente pelos dois sócios. Cada um possui cinquenta por cento da empresa. Somados eles têm uma reserva de dez milhões.

7.3. RECEITAS

Segundo o Ministério de Minas e Energia (2008), o brasileiro atingiu a marca de 3,2m²/habitante em 2008, enquanto em outros países observa-se a estabilização do consumo em torno de 10m²/habitante ao ano. Sem mencionar ainda as vantagens da produção no mercado brasileiro, sobretudo em função dos custos menores (caso do método de produção Via Seca em particular). Portanto, analisando o ciclo de vida do produto dentro do mercado brasileiro, ele encontra-se em crescimento.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), atualmente, estima-se, que Cocal do Sul tenha uma população de 16.821 pessoas. Com base nesses números e o multiplicando pelo consumo de 3,2m²/habitante (média de consumo nacional em 2008, portanto número defasado) pelo número de habitantes estimado atualmente tem-se:

$3,2 \times 16.821 = 53.827,2\text{m}^2$ (Consumo da população de Cocal do Sul de pisos e azulejos por ano).

Dividindo o consumo anual por 12, teremos um média de aproximadamente de 4486m² por mês. Ao mesmo tempo que o consumo deve estar defasado, existe também a fatia dos concorrentes. E existe ainda a intenção de ampliar as vendas regionalmente. Somando a população de Cocal do Sul com a população estimada pelo IBGE (2020) das cidades que fazem divisa (Criciúma, Siderópolis, Morro da Fumaça, Urussanga) chega-se a 287.515 pessoas. Novamente:

$3,2 \times 287.515 = 920.048\text{m}^2$ (Consumo da população de Cocal do Sul e cidades extremantes de pisos e azulejos por ano).

$$920.048 \div 12 = 76.670,67\text{m}^2/\text{por mês.}$$

Sendo assim, espera-se ficar com 70 % das vendas estimadas para a Cidade inicialmente, ou seja, 3.140,2 m²/mês. E no ano, tem-se a previsão 37.682,40 m².

O Preço dos pisos e azulejos variam muito de acordo com seu material, classificação, ambiente ao qual se destina, entre outros detalhes. Porém para facilitar o planejamento de gestão, e ter uma noção do que nos espera, faremos uma média dos preços aplicados para dois tipos de produtos bem diferentes. Porcelanatos, onde os preços podem variar de 25 reais até mais de 200 reais o m². Serão considerados pelo preço médio de 65 reais e representarão 30 % das vendas. Preço médio e percentual de vendas baseado nas vendas das lojas locais. E o outro é o Piso Cerâmico (Cerâmica Vermelha, geralmente Via Seca), este possui preços que variam de 7 reais à 45 reais o m². Nivelaremos pelo valor de 20 reais e representarão 70 % das vendas.

Estimativa Mensal

Produtos	% de Vendas	M ²	Preço Médio	Total
Porcelanato	30%	942,06	R\$ 65,00	R\$ 61.233,90
Piso Cerâmico	70%	2198,14	R\$ 20,00	R\$ 43.962,80
Vendas Estimadas	100%	3140,2	R\$ 33,50	R\$ 105.196,70

Para o ano, avalia-se uma receita de R\$ 1.262.360,40.

7.4. CUSTOS

Custos operacionais mensais/anuais do futuro empreendimento:

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor (\$)*
Aluguel do estabelecimento	Produção de bens e serviços	R\$ 1.500,00
Salários (c/ comissão)	Vendas (comissão as vendas previstas)	R\$ 14.151,97
Pró-labore dos sócios	Administração	R\$ 4.000,00
Combustível de vendas	Vendas	R\$ 800,00
Material de escritório	Administração	R\$ 100,00
Combustível das entregas	Produção de bens e serviços	R\$ 2.500,00
Escritório contábil	Administração	R\$ 400,00

Depreciação de equipamentos	Financeiro	R\$ 4.266,67
Simplex nacional	Financeiro	R\$ 4.207,87
INSS	Financeiro	R\$ 1.368,00
FGTS	Financeiro	R\$ 1.048,00
Conta de Água	Produção de bens e serviços	R\$ 80,00
Energia	Produção de bens e serviços	R\$ 200,00
Internet	Administração	R\$ 150,00
Telefonia (fixo e celulares)	Administração	R\$ 200,00
Disp. Mensal de Seguro Veicular	Produção de bens e serviços	R\$ 1.100,00
Despesas não previstas	Produção de bens e serviços	R\$ 2.000,00
Total		R\$ 38.072,51

Custos operacionais mensais/anuais em fixos e variáveis:

Item de custo	Custo Fixo (\$)*	Custo Variável (\$)*
Aluguel	R\$ 1.500,00	
Salário/ comissão	R\$ 13.100,00	R\$ 1.151,97
Pró-labore dos sócios	R\$ 4.000,00	
Combustível de vendas		R\$ 800,00
Material de escritório		R\$ 100,00
Combustível de entregas		R\$ 2.500,00
Escritório contábil	R\$ 400,00	
Depreciação	R\$ 4.266,67	
Imposto simples		R\$ 4.207,87
INSS		R\$ 1.368,00
FGTS		R\$ 1.048,00
Conta de água		R\$ 80,00
Energia		R\$ 200,00
Internet	R\$ 150,00	
Telefonia (fixo e celulares)		R\$ 200,00
Disp. mensal de seguro veicular	R\$ 1.100,00	
Despesas não previstas		R\$ 2.000,00
Total:	R\$ 24.516,67	R\$ 13.655,84
Total Geral:		R\$ 38.172,51

7.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Projeção do fluxo de caixa mensal/anual do futuro empreendimento:

Recebimentos	Jan.	Fev.	Mar.	Outros meses	Total
Caixa Inicial	R\$ 500.000,00				R\$ 500.000,00
Receitas à vista	R\$ 42.078,68	R\$ 42.078,68	R\$ 42.078,68	R\$ 378.708,12	R\$ 504.944,16
Receitas a prazo	R\$ 63.118,02	R\$ 63.118,02	R\$ 63.118,02	R\$ 568.062,18	R\$ 757.416,24
(a) Receita total (vendas)	R\$ 105.196,70	R\$ 105.196,70	R\$ 105.196,70	R\$ 946.770,30	R\$ 1.262.360,40
Pagamentos					
Custos operacionais Variáveis					
Comissão de vendas	R\$ 1.051,97	R\$ 1.051,97	R\$ 1.051,97	R\$ 9.467,73	R\$ 12.623,64
Combustível de Vendas	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 7.200,00	R\$ 9.600,00
Material de Escritório	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00
Combustível das Entregas	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 30.000,00
Imposto Simples	R\$ 4.207,87	R\$ 4.207,87	R\$ 4.207,87	R\$ 37.870,83	R\$ 50.494,44
INSS	R\$ 1.368,00	R\$ 1.368,00	R\$ 1.368,00	R\$ 12.312,00	R\$ 16.416,00
FGTS	R\$ 1.048,00	R\$ 1.048,00	R\$ 1.048,00	R\$ 9.432,00	R\$ 12.576,00
Conta de Água	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 720,00	R\$ 960,00
Energia	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.400,00
Telefonia (Fixo e Celulares)	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.400,00
Despesas não previstas	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 24.000,00
Total de custos operacionais variáveis	R\$ 13.555,84	R\$ 13.555,84	R\$ 13.555,84	R\$ 122.002,56	R\$ 162.670,08
Custos operacionais Fixos					
Aluguel	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 13.500,00	R\$ 18.000,00
Salários	R\$ 13.100,00	R\$ 13.100,00	R\$ 13.100,00	R\$ 117.900,00	R\$ 157.200,00

Pró-labore dos Sócios	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 48.000,00
Escritório Contábil	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.800,00
Depreciação	R\$ 4.266,67	R\$ 4.266,67	R\$ 4.266,67	R\$ 38.400,03	R\$ 51.200,04
Mensalidade internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.800,00
Despesa Mensal de Seguro de Veículos	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00	R\$ 9.900,00	R\$ 13.200,00
Total de custos operacionais fixos	R\$ 24.516,67	R\$ 24.516,67	R\$ 24.516,67	R\$220.650,03	R\$ 294.200,04
(b) Custo Total (CF + CV)					R\$ 456.870,12
(c) Investimentos					R\$10.000.000,00
Saldo de caixa (a-b-c)					R\$ 805.490,28

7.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Demonstrativo do Resultado do Exercício mensal/anual:

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais	
Receita Total (RT)	R\$ 1.262.360,40
(-) Custo Variável (CV)	R\$ 162.670,08
(=) Lucro Bruto (LB)	R\$ 1.099.690,32
(-) Custo Fixo (CF)	R\$ 294.200,04
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$ 805.490,28
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ 120.823,54
(-) Contribuição Social (CS)	R\$ 64.439,22
(=) Lucro Líquido	R\$ 620.227,52

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

8.1.1 Ponto de equilíbrio

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

$$PE = \frac{294200,04}{1262360,4 - 162670,08} \times 100$$

$$PE = 26,75 \%$$

Este valor encontrado na conta acima representa o percentual do faturamento anual para atingir o Ponto de Equilíbrio. A receita anual é R\$ 1.262.360,40, para cobrir as despesas e ter o lucro zero é necessário faturar 26,75 % que é igual a R\$ 337.681,40.

$$PE = \frac{CF}{PV - CV_u}$$

$$PE = \frac{294200,04}{33,5 - 4,32} = 10081,17 \text{ m}^2$$

Já este valor apresentado acima corresponde a metragem quadrada que precisa ser vendida para atingir o ponto de equilíbrio. Comparando os resultados, multiplicado a metragem vendida pelo preço médio de venda, temos: $10081,17 \times \text{R\$ } 33,5 = \text{R\$ } 337.719,15$. Chegando no valor aproximado, (já que foram desprezados números após a vírgula), encontrado no cálculo anterior que representa o percentual do faturamento para o ponto de equilíbrio.

8.1.2 Taxa de lucratividade

$$TL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{}} \times 100$$

Receita Total

$$TL = \frac{620227,52}{1262360,40} \times 100 = 49,13\% \text{ (Taxa percentual de Lucratividade sob o faturamento anual)}$$

8.1.3 Taxa do retorno do investimento

$$TRI = \frac{LL_}{II}$$

$$TRI = \frac{620227,52}{10.000.000} \times 100 = 6,2\% \text{ A.A.}$$

A taxa de retorno do investimento apresenta a estimativa de quanto tempo leva-se para ter o retorno do capital investido inicialmente. Neste caso, estima-se que levará 16 anos para obter o retorno do capital inicial. No entanto, R\$ 7.581.900 foram destinados como Reserva dos Sócios para Investimento, subtrai-se este valor dos R\$10.000.000 (Total do Investimento Inicial), tem-se: R\$ 2.418.100 de investimento inicial real. Do valor citado, R\$500.000,00 já está incluído como reservado para Capital de Giro (Caixa Inicial) para garantir a liquidez nas transações. Portanto:

$$TRI = \frac{LL_}{II}$$

$$TRI = \frac{620227,52}{2.418.100} \times 100 = 25,64\% \text{ A.A.}$$

Desta perspectiva, o retorno do investimento é bem mais breve, podendo acontecer em mais ou menos 4 anos.

8.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

$$\text{Payback} = \frac{II_}{LL} = \frac{10.000.000}{620.227,52} = 16,12 \text{ anos}$$

Segundo o raciocínio anteriormente citado:

$$\text{Payback} = \frac{I I_{-}}{LL} = \frac{2.418.100}{620.227,52} = 3,89 \text{ anos}$$

8.1.5 Taxa Interna de Retorno

VPL						
Taxa (i) TMA	2,000000000%					
Ano	0	1	2	3	4	5
Fluxo de Caixa	-2418100	620227,52	620227,52	620227,5	620227,5	620227,5

TIR: 8,91%

8.1.6 Valor Presente Líquido

VPL						
Taxa (i) TMA	2,000000000%					
Ano	0	1	2	3	4	5
Fluxo de Caixa	-2418100	620227,52	620227,52	620227,5	620227,5	620227,5

TIR: 505317,30

8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Análise baseada no investimento inicial de R\$10.000,00:

Projeção	Volume de vendas	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
			15%	20%	25%	30%
Otimista	100%	1803211,30	2073692,88	2488431,46	3110539,32	4043701,12
			15%	20%	25%	30%
Mais provável	70%	1262360,40	1451714,46	1742057,35	2177571,69	2830843,20
			15%	20%	25%	30%
Pessimista	50%	901605,60	1036846,44	1244215,73	1555269,66	2021850,56

Na coluna descrita como “Volume de vendas”, os percentuais indicados correspondem à demanda prevista para a cidade de Cocal do Sul, onde estimou-se que a demanda total do município será de 53827,20 m² de pisos ao ano. Assim, ao multiplicar o volume total pelo preço médio levando de R\$33,50 temos R\$1803211,30 equivalente ao 100% da tabela no Ano 1, na linha Otimista.

Análise baseada no investimento inicial de R\$ 2.418.100,00

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	40%	59%	85%
VPL (R\$)	R\$ 3.902.944,86	R\$ 6.432.151,95	R\$ 10.223.989,73
<i>Payback</i>	2,68	1,92	1,34
PE (%)	39,81%	26,75%	17,93%

8.3. AVALIAÇÃO SOCIAL

No princípio do presente projeto, uma das primeiras decisões tomadas foi a escolha da cidade para instalação. Poderia ter sido escolhida a cidade vizinha, Criciúma, sendo ela a maior cidade do sul catarinense e ficando a apenas 7km. Mesmo tendo Cocal do Sul uma população que representa menos de 10% em relação a Criciúma, optou-se por investir na mesma, onde o autor mora no decorrer da pesquisa. Isto se deu por motivos mais emocionais do que financeiros, porém a decisão foi embasada em números e mensurou a decisão quanto a viabilidade. Como existe também o plano de expandir para uma rede de lojas, mas precisava começar com uma, por que não experienciar em casa? Serão inicialmente 8 colaboradores e mais dois sócios. E dentre esses colaboradores sairão futuras lideranças para cuidar de futuras filiais, a partir da relação de confiança que será estabelecida ao longo do tempo.

A geração de impostos em geral, vai variar entre 100 a 300 mil reais só no primeiro ano. Todas as despesas e profissionais que foi possível optar localmente, assim foi feito, fazendo circular na economia da cidade aproximadamente 120 mil reais. Além da renda gerada de aluguel, contador que serão contínuas. Já que queremos, que as pessoas comprem aqui, conosco no comércio local precisamos dar o exemplo. Uma das razões também

levantadas, foi a rede de contatos que possuímos por aqui, tanto de fornecedores, profissionais liberais, parceiros e clientes pessoa jurídica e física que conhecemos. Inclusive o conhecimento dos contatos indesejados como clientes duvidosos, evitando até mesmo prejuízos, já que não consideramos que a legislação para cobranças de inadimplentes no Brasil seja eficiente na prática.

9 CONCLUSÃO

É gratificante sentir a evolução da visão do empreendimento ao longo da elaboração do Plano de Negócios. Ao iniciar o projeto, foi elencado como uma das vantagens a alta capacidade de investimento dos sócios através de recursos próprios. Porém, ao aplicar as técnicas de análise de investimentos os indicadores levantados mostraram que inicialmente mais de 75% dos recursos ficariam ociosos. Gerando assim, um custo financeiro para esse dinheiro literalmente parado. Assim, observou-se a necessidade de aplicá-lo de maneira que além de evitar a desvalorização ele ainda pudesse ser resgatado a qualquer momento sem grandes prejuízos e grande burocracia. Para evitarmos perder oportunidades de investimento. Até o momento, apesar do baixo rendimento atual, a primeira opção foi a poupança, até que se encontre outra melhor. Segundo matéria veiculada pelo Portal G1 atualmente o rendimento da poupança gira em torno de 1,4 % ao ano. No entanto, através do gerente da agência bancária na qual temos relacionamento e pelo volume depositado conseguimos um rendimento de 2% ao ano, no qual foi utilizado como nosso indicador de Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Cobrindo assim, pelo menos a inflação esperada conforme estima a em seu site a Agência Brasil, que recentemente atualizou para 1,94 % a inflação para este ano. Com esta ação, tornamos até mesmo o cenário pessimista, prodigioso! Com uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 40%, um Ponto de Equilíbrio de 39,81% e um tempo de recuperação do investimento (Payback) inferior a 3 anos. Revelando-se não somente viável economicamente como um nicho de mercado de alto potencial. Conforme já citado, de acordo com Ministério de Minas e Energia (2008), o brasileiro atingiu consumo de 3,2 m²/habitante em 2008, sendo

que em outros países observa-se a estabilização do consumo em torno de 10 m²/habitante ao ano. Ou seja, o Ciclo de Vida do Produto está na fase de crescimento, comparando com outros países, podendo até mesmo triplicar o consumo ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

ADION, Maria Carolina. FAVA, Rubens. **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

BICHO, Leandro. BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e análise SWOT: estratégias de negócio**. Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultural, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FISCHIMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2007

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de marketing**. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT00032296.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT00032296.pdf)>. Acesso em 22 nov. 2020.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional** Anais do 18o EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, setembro, 1994.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. PAGNOCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WRIGHT, Peter. PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo, Atlas 2000.