



## **Análise da Viabilidade da Implantação de um Empreendimento de Calçados Femininos Personalizados em Vacaria/RS**

Indianara Rosane Moreira, Rodrigo Dutra Pereira, Maria Emília Camargo,  
Gabriela Zanandrea, Uiliam Hahn Biegelmeyer

### **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo avaliar a viabilidade econômica e financeira na implantação de uma loja de calçados femininos com possibilidade de personalização na cidade de Vacaria/RS. Para isso foi realizada uma pesquisa quantitativa exploratória onde foram analisados o perfil socioeconômico, processo de decisão de compra e opinião do público-alvo referente ao contexto do negócio proposto. Com os resultados obtidos através da pesquisa, verificou-se a aceitação para este novo empreendimento onde destacou-se a busca dos possíveis clientes pelo conforto e exclusividade ao adquirir seus calçados. Realizou-se a contextualização da concepção do novo empreendimento e projeções financeiras, as quais demonstraram a viabilidade do negócio dentro dos cenários econômicos definidos como realista e otimista, porém no cenário pessimista os resultados não alcançaram o valor esperado pelos índices econômicos utilizados como parâmetros, onde verifica-se a inviabilidade do negócio proposto.

**Palavras-chave:** Novos Negócios; Viabilidade Econômica-Financeira; Loja de Calçados; Personalização;

## **1 INTRODUÇÃO**

Novos empreendimentos são essenciais para o desenvolvimento da economia. Mesmo em tempos de crise, as oportunidades para novos empreendedores são inúmeras, porém são poucos os que as percebem e possuem as habilidades necessárias para vencer os desafios, desenvolver um diferencial competitivo e garantir o seu espaço no concorrido mercado.

O comércio varejista de calçados no Brasil é um mercado em expansão, porém, devido à alta quantidade de concorrentes, é necessário ter um diferencial e agregar valor ao produto (SEBRAE, 2014), neste sentido entende-se que ter uma produção de calçados com a possibilidade de personalização pode ser um grande negócio, desde que seja possível produzir sapatos diferenciados que atendam às exigências do mercado.

A partir disso, apresenta-se no presente estudo a análise da viabilidade econômica-financeira para a implantação de um novo empreendimento, uma loja localizada na cidade de Vacaria/RS com produção artesanal de calçados, oferecendo a possibilidade de personalização, buscando a diferenciação das demais lojas do comércio através da exclusividade de seus produtos, com foco principal no conforto e bem estar de seus clientes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

A definição do empreendedorismo está relacionada com o processo de criar um novo negócio, levando em consideração os riscos e consequentes recompensas com a satisfação e independência pessoal e econômica (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). A consequência do empreendedorismo de um grande número de pessoas é um movimento na sociedade, resultando em um processo de geração de riqueza, assim, em nações com poucos empreendedores a capacidade de produção de bens e serviços é limitada, sendo insuficiente para atender às necessidades (MARIANO; MAYER, 2011).



O conceito de empreendedorismo no Brasil intensificou-se no final da década de 1990 quando entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) surgem para auxiliar os empreendedores em seus negócios e estes passam a ter mais acesso à informação. (DORNELAS, 2005).

Novas ideias são fundamentais para criação de novos negócios, desta maneira a inovação pode ser associada ao crescimento das empresas e a diferenciação como vantagem competitiva. Além disso, é importante identificar onde e como essas ideias poderão ser implementadas e fomentadas, e também considerar a possibilidade de aperfeiçoar àqueles mercados já estabelecidos (BESSANT; TIDD, 2009). As empresas devem incluir o conceito de inovação no planejamento e no desenvolvimento de novos produtos ou processos para garantir seu sucesso e sua sobrevivência. Para tornar-se uma empresa inovadora é necessário ter uma visão estratégica levando em consideração os processos, as pessoas envolvidas, tecnologia disponível, análise de mercado e possíveis parcerias (ROCHA, 2009).

## 2.2 MERCADO CALÇADISTA NO BRASIL

A indústria de calçados está investindo cada vez mais na diversificação de modelos buscando agradar a vários gostos e atingir o mercado em todos os níveis financeiros, isso possibilita que os clientes troquem de calçados com mais frequência, assim é indispensável que os empresários estejam atentos às novidades tecnológicas e tendências da moda (CONEXÃO MERCADO, 2014).

Segundo informações do Sindicato da Indústria de Calçados do Espírito Santo (SINDICALÇADOS, 2008) as empresas calçadistas de grande porte estavam concentradas no estado do Rio Grande do Sul, principalmente na região do Vale dos Sinos, porém no início da década de 90, a produção de calçados foi gradativamente migrando para demais polos nas regiões Nordeste e Sudeste do País, onde destacam-se cidades do interior de São Paulo como Franca, Birigui e Jaú, e estados em desenvolvimento como Bahia, Paraíba e Ceará, também é notório o crescimento na produção de calçados nos estados de Santa Catarina e em Minas Gerais.

Esta migração deu-se principalmente pela facilidade em encontrar mão de obra mais barata e em decorrência de alguns incentivos dos governos estaduais, também pela busca por adequar-se à produção para exportação, visto que a região nordeste possui a vantagem da localização mais próxima do principal importador de calçados brasileiros que são os Estados Unidos da América (CORRÊA, 2001).

De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, disponível no site “MODA E EVENTOS” ([www.modaeventos.com.br](http://www.modaeventos.com.br)), o Brasil produziu em 2013 aproximadamente 819 milhões de pares de calçados, sendo 706 milhões de pares consumidos no mercado interno e 113 milhões exportados para cerca de 150 países.

## 3 METODOLOGIA

A metodologia para este trabalho consistiu na aplicação de pesquisa quantitativa exploratória e pesquisa bibliográfica sobre as ferramentas utilizadas para a verificação da viabilidade do novo negócio. O método é utilizado como processo de busca para explicar o objeto de investigação, que é a pesquisa propriamente dita, assim define-se como método o processo utilizado para reduzir as probabilidades e conseqüentemente as chances de erros (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Definiu-se como amostra para a pesquisa quantitativa exploratória, pessoas residentes na cidade de Vacaria/RS, gênero feminino, com idade superior a 16 anos e que possuíssem renda fixa mensal. A coleta de dados foi realizada em algumas empresas, universidade e pessoas aleatórias abordadas no Centro da cidade de Vacaria/RS, durante o



mês de Novembro de 2014.

Foram aplicados 103 questionários contendo 13 questões elaboradas a partir de pesquisa bibliográfica. Os dados coletados através da pesquisa aplicada foram armazenados e analisados em planilha eletrônica. A análise dos resultados obtidos através da pesquisa realiza-se de maneira descritiva.

Quanto à faixa etária verificou-se que a maioria das mulheres entrevistadas tem entre 16 a 24 anos representando 41% (43 pessoas). A renda mensal predominante foi de R\$ 725,00 até R\$ 1.400,00 para 38% das entrevistadas (39 pessoas). Referente ao estado civil, 49% (51 pessoas) são solteiras e 45% (47 pessoas) casadas. O grau de escolaridade predominou no Ensino Superior Incompleto com um percentual de 51% (53 pessoas).

A frequência com que as mulheres adquirem sapatos ficou definido a cada 4 meses com 28% (29 pessoas), também é importante ressaltar que 26% (27 pessoas) compram a cada 2 meses e 24% (25 pessoas) mensalmente. Quanto à motivação em comprar sapatos, 38% (39 pessoas) afirmam que compram sapatos apenas quando precisam, enquanto 32% (33 pessoas) compram simplesmente pelo fato de gostar de comprar.

Como principal critério na escolha de um sapato foi definido o conforto, escolhido por 46% (47 pessoas), e verificou-se que a vitrine é um fator influenciador e principal critério para motivar as clientes a entrarem na loja de calçados, pois 47% (49 pessoas) escolheram este critério.

Verificou-se ainda que 73% (75 pessoas) não tem preferência por uma marca específica de sapatos e comprariam um sapato de uma nova marca disponível no mercado. Pode-se verificar também que 90% (93 pessoas) gostariam de poder personalizar o seu sapato e que 77% (79 pessoas) estariam dispostas a pagar mais para ter um sapato personalizado. O valor sugerido para ser pago a mais ficou entre R\$ 150,00 até R\$1.000,00, e uma média de R\$ 250,00, sendo que o valor que 40% (41 pessoas) das entrevistadas costumam pagar por sapatos é de R\$ 101,00 até R\$ 150,00.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 NEGÓCIO PROPOSTO**

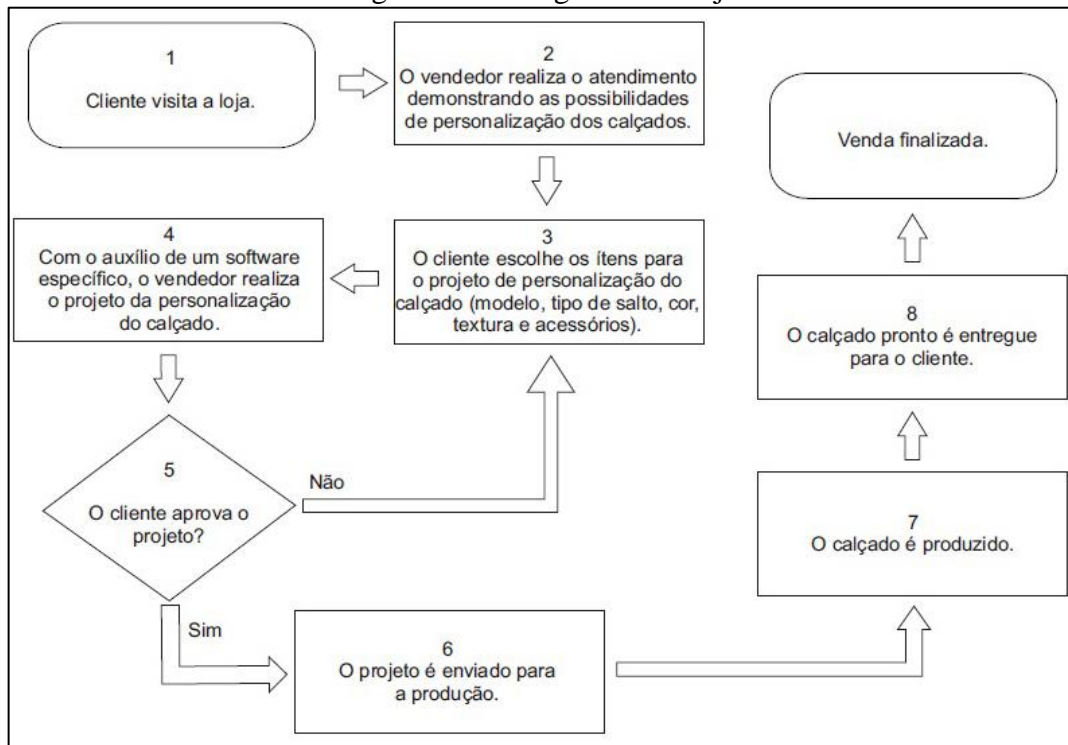
Um novo negócio poderá surgir através de habilidades pessoais ou gosto por determinada atividade, muitas vezes por pessoas que não tem experiência com a atividade proposta e acabam inovando ou criando novas formas de negócio (BERNARDI, 2013), assim a proposta para o novo negócio apresentado neste trabalho consiste na implantação de uma loja especializada em produção artesanal e venda de calçados, buscando diferenciação com a possibilidade de personalização, utilizando-se de maquinário adequado e mão de obra qualificada para a produção dos calçados. De acordo com a análise dos resultados obtidos através da pesquisa de mercado realizada verificou-se que há demanda para o negócio proposto.

A empresa será constituída através de uma sociedade entre duas sócias e se estabelecerá no Centro da cidade de Vacaria/RS, local privilegiado em relação ao comércio, em um imóvel de aproximadamente 60m<sup>2</sup>, espaço suficiente para instalar a loja na parte frontal e “atelier” para a produção nos fundos do estabelecimento. Será voltada para o público feminino adulto e infanto-juvenil e disponibilizará várias opções de personalização, como modelo, tipo do salto, material e acessórios que poderão ser incluídos. Na loja terão amostras dos materiais e acessórios a serem utilizados além de software específico para auxiliar na demonstração do projeto do produto final, possibilitando assim a realização do pedido sob encomenda.

A Figura 1 demonstra o fluxograma das atividades realizadas para o funcionamento do empreendimento que envolverá produção e comercialização de sapatos, proposto neste trabalho:



Figura 1 - Fluxograma da Loja



Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.2 PLANO DE NEGÓCIO

Um plano de negócios desenvolvido com boa qualidade aumenta as chances de sucesso do empreendimento, pois viabiliza a reflexão e compreensão das necessidades criando bases sólidas para monitorar o modelo e a estratégia estabelecida. (BERNARDI, 2013, p. 4).

A proposta de negócio apresentada neste estudo é a implantação de uma loja de pequeno porte com produção de calçados artesanais com possibilidade de personalização, buscando diferenciar-se no mercado através da qualidade dos seus serviços e produtos comercializados, priorizando a valorização do cliente na busca de um produto exclusivo.

Os clientes poderão escolher, dentro das opções disponíveis, o modelo do calçado, o material utilizado, tipo de salto, cor e acessórios. Para isso a empresa contará com profissionais qualificados que produzirão os calçados ora utilizando máquinas especializadas, ora trabalhando manualmente de acordo com a melhor maneira de manipular o material escolhido para a produção do sapato.

A empresa terá como nome fantasia “Única” por tratar-se de uma loja de sapatos femininos personalizados. Na Figura 2, logotipo desenvolvido para representação da marca:



Figura 2 - Logotipo



Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 4.2.1 Análise ambiental

A análise do ambiente organizacional é realizada para monitorar e identificar as oportunidades e riscos que influenciam no processo para atingir os objetivos, para tanto a empresa deve reunir dados de um conjunto de fatores ambientais internos e externos, buscando assegurar que a influência desses fatores contribua para o sucesso da empresa (CERTO et al., 2005). O ambiente externo é também chamado de macro ambiente e é através dele que a empresa faz as trocas, adquirindo recursos, matéria-prima, e vende os seus produtos e serviços (NOGUEIRA, 2014).

Podem-se observar as seguintes situações do ambiente externo que poderão influenciar na atividade da empresa:

a) Situação Econômica: de acordo com o Estudo Mercado Potencial de Vestuário, Meias e Acessórios, elaborado e editado pelo IEMI – Inteligência de Mercado, e cuja publicação é atualizada anualmente, mesmo em frente ao atual cenário econômico recessivo no país, há uma projeção de crescimento do consumo no mercado calçadista de 1,1% para este ano de 2015.

b) Situação Política: atualmente o Brasil vive um cenário político instável, pois observa-se a insatisfação de grande parte da população com os atuais governantes, resultante da má administração dos recursos públicos e diversos escândalos relacionados a corrupção no país. Ainda assim o governo disponibiliza alguns programas que facilitam e incentivam os investimentos na abertura de novas empresas.

c) Situação Social da Região: a escolha do local para o empreendimento é adequada e favorável para o comércio local, pois localiza-se na região central da cidade de Vacaria/RS.

Conforme Certo et al. (2005) o ambiente interno é composto por componentes mais perceptíveis e controláveis e que possuem influência imediata e específica na administração das organizações.

a) Fornecedores: Grande parte dos materiais utilizados para a confecção dos calçados serão adquiridos em *e-commerce's* na internet, como por exemplo os acessórios de aplique, componentes como saltos, solados e palmilhas. O couro especificamente também poderá ser adquirido pela internet, porém se possível será priorizada a compra na loja física para que seja possível verificar a qualidade e conferir se a peça está em perfeitas condições. Os valores aplicados nas empresas que vendem *online*, mesmo com a adição do valor de frete, costumam





ser mais atrativos.

b) Concorrentes: Na cidade de Vacaria/RS existem inúmeras lojas revendedoras de calçados, porém nenhuma que tenha a possibilidade de personalização. Já na internet, é possível encontrar sites que possibilitam a customização de sapatos, por isso o diferencial da loja Única será no atendimento e na produção específica para cada cliente, isso será possível através da sua produção artesanal, onde cada calçado será feito de acordo com as necessidades dos clientes.

c) Consumidores: A loja espera consumidores mais exigentes, que buscam qualidade, novidades e exclusividade.

#### 4.2.2 Análise SWOT

De acordo com Serra et al. (2014), a análise SWOT é realizada através de um quadro de referência, simples e de fácil entendimento, que proporciona uma orientação na busca de soluções e tomadas de decisões, pois dispõe de informações tanto do meio externo quanto interno da organização.

No Quadro 1, apresenta-se a análise SWOT da loja Única:

Quadro 1 - Matriz SWOT

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Personalização do Produto.</li><li>•Qualificação dos funcionários.</li><li>•Atendimento diferenciado.</li><li>•Exclusividade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nova marca não conhecida na região.</li><li>•Devido à exclusividade do produto o processo de produção torna-se mais oneroso, resultando em um sapato mais caro quando comparado aos demais sapatos encontrados no mercado.</li></ul>
<b>EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•Não existe empresa com possibilidade de personalização de sapatos na cidade e região.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Recessão da economia do país que reflete na diminuição das vendas.</li><li>•Concorrência indireta de inúmeras lojas de calçados na cidade.</li><li>•Concorrência direta com empresas que fornecem sapatos personalizados através da internet.</li><li>•Falta de mão de obra qualificada.</li></ul>

Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 4.2.3 Marketing

Para atender o mercado de maneira adequada, é fundamental que a empresa realize a segmentação que consiste em “identificar dentro de um determinado mercado, segmentos que tenham características de potencial de consumo de produtos que a empresa oferece”. (YANAZE; MARKUS; CARRILHO, 2012).

Dias (2010) afirma: “segmentação de mercado é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores em potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes”.

A empresa direcionará suas ações de marketing para uma segmentação do mercado consumidor bem específico, levando em consideração que seu público-alvo é composto por mulheres que buscam exclusividade, assim a segmentação do mercado consumidor será realizada de acordo com características comportamentais, analisando a personalidade, idade e renda das possíveis clientes.



Também na área de marketing, deve ser definido o composto mercadológico que consiste em um conjunto de ferramentas que propiciam as ações que serão realizadas (GIOIA et al., 2013). Na loja Única os calçados produzidos serão sapatos, sapatilhas, botas e sandálias, totalmente voltada para o público feminino. Será lançada no mercado uma nova marca com o conceito da exclusividade, visando atender inicialmente a clientes na cidade de Vacaria/RS e região, e futuramente realizar vendas com o auxílio da internet em todo território nacional.

Os clientes terão à disposição um rol de modelos e acessórios, que auxiliarão na realização do projeto do sapato que será realizado com o auxílio de um software, possibilitando que utilizem toda a sua criatividade na confecção do seu produto. Além disso, as dimensões dos sapatos serão de acordo com a anatomia dos pés do cliente, pois a produção artesanal possibilita esse tipo de diferencial.

Também será possível a confecção da linha conceito “Mãe e Filha” que consiste em sapatos iguais tanto para a mãe como para a filha. Os preços serão variados de acordo com a escolha dos itens disponíveis, sendo que o valor mínimo será de R\$ 250,00, podendo variar até R\$ 550,00.

Para desenvolver um bom relacionamento com os clientes buscando fidelizá-los serão realizadas ações acrescentando vínculos estruturais como, por exemplo, benefícios financeiros e sociais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 12):

a) Programa de indicação: para os clientes que indicarem novos clientes, a loja disponibilizará de um vale desconto de 20% para a próxima compra.

b) A loja manterá um cadastro atualizado do cliente para que sejam realizadas ligações e enviados e-mails convidando para visitar novamente a loja e/ou felicitá-lo em datas comemorativas como o dia do aniversário.

c) Caso ocorra a insatisfação do cliente com o produto, a loja prontamente se disponibilizará para corrigir o defeito ou substituir o produto.

d) A loja buscará participar de projetos sociais, como por exemplo, a Campanha do Agasalho e incentivar nas atividades que auxiliam as diversas entidades filantrópicas da cidade.

#### **4.2.4 Operação**

A empresa se instalará em uma sala comercial de aproximadamente 60m<sup>2</sup>, localizada na Rua Dr. Flores, nº 777, no centro da cidade de Vacaria/RS. O imóvel é próprio, conta com espaço suficiente para a instalação da área de produção e também para a comercialização dos produtos, além de estar em local privilegiado para o comércio, pois encontra-se em uma das principais ruas da cidade.

Na parte frontal do imóvel serão instaladas vidraças para vitrine, porta de vidro e a pintura deverá ser renovada na fachada e na recepção onde serão atendidos os clientes. Também serão instalados lustres e luminárias para adequar a iluminação do ambiente com sofisticação. Para realização de todas estas melhorias será necessário o valor de R\$ 13.139,88.

Com o objetivo de disponibilizar um ambiente agradável e de boa apresentação para os clientes e colaboradores, serão necessários à aquisição de móveis e itens decorativos, além de equipamentos eletrônicos para a realização das atividades e para adequar-se as exigências do Fisco. Os valores foram cotados de acordo com orçamento realizado em lojas online de magazines, tecnologia, móveis e decoração totalizando um valor de R\$ 11.968,66.

Para a produção dos sapatos serão necessárias algumas máquinas e ferramentas específicas como por exemplo: Balancim, Chanfradeira, Máquina de Costura, Lixadeira entre outras. O orçamento para aquisição dessas máquinas foi realizado em lojas online e totalizou um valor de R\$ 14.866,20.



Também serão necessários inúmeros componentes para a produção dos sapatos tais como: couro, reguladores, ponteiras, palmilhas, saltos, solados, elástico, ilhoses, rebites, peças têxteis e sintéticos, além de enfeites diversos para o acabamento que serão adquiridos conforme a demanda.

A empresa não manterá estoque de produtos acabados, pois os sapatos serão feitos sob encomenda, assim os produtos de matéria prima serão estocados apenas o suficiente para suprir a demanda semanal, neste sentido será adotada a política de gestão de estoques *Just in Time* (JIT), que de acordo com Ching (2010), tem como objetivo atender a demanda instantaneamente, com qualidade e sem desperdícios, utilizando o mínimo de recursos, assim para o início das atividades serão adquiridos apenas produtos de matéria-prima para suprir o estoque mínimo no valor de R\$ 2.970,85.

Como principais fornecedores foram escolhidas as empresas Durlicouros localizada em Erechim – RS e a A. Bühler com sede em Ivoti-RS, pois além de serem empresas consolidadas no mercado coureiro, atuando há vários anos neste setor, destacam-se pela qualidade e tecnologia de ponta, disponibilizando um grande mix de produtos atualizados com as tendências da moda.

A empresa Romeu Couros também destaca-se pela sua loja virtual com uma grande oferta de couro e demais componentes necessários para a confecção dos sapatos, e a empresa Solart fornecerá os demais componentes como saltos, solas, patas, palmilhas e tacos para os sapatos.

Serão contratados os serviços mensais de um escritório contábil para a realização da contabilidade, com valor de honorários mensal de R\$ 350,00. O escritório contábil contratado será responsável pelas atividades pertinentes aos departamentos contábil, fiscal e pessoal. A empresa será uma sociedade limitada entre duas sócias, sendo classificada como EPP (Empresa de Pequeno Porte) de acordo com a Lei Complementar nº 139/2011, optante pelo regime de tributação do Simples Nacional em conformidade com a Lei Complementar 123/2006.

Também será necessária a contratação de empresa de desenvolvimento de software, que será responsável pela criação e manutenção do software de criação dos projetos dos calçados. A criação do software custará R\$ 2.000,00, e a mensalidade para manutenção do sistema será no valor de 400,00, onde já está incluído o serviço de configuração dos vídeos que serão exibidos em vitrine digital.

#### **4.2.5 Processo de Produção e Recursos Humanos**

O processo de produção para o negócio proposto foi definido com o auxílio de vídeos disponíveis no site “YOUTUBE” ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)) sobre a produção artesanal de calçados e de acordo com pesquisa realizada com sapateiros na cidade de Vacaria – RS em maio de 2015. A partir destas informações, definiu-se as etapas do processo de produção que consiste em: Design (Projeto), Modelagem, Corte, Costura, Montagem e Acabamento.

Na etapa do Design (Projeto) os clientes contarão com o auxílio de um software onde poderão montar e visualizar o projeto de seu calçado exclusivo. Também estarão disponíveis amostras dos materiais utilizados na confecção e serão tiradas as medidas do cliente para produzir o calçado nas dimensões mais precisas possíveis, visando maior qualidade e conforto.

O custo para a produção dos calçados é de aproximadamente 50% do valor do preço estipulado para venda. O tempo médio de produção é de 3 a 4 horas para um sapato simples, sem muitos apliques, por isso a entrega do produto será agendada de acordo com a disponibilidade dos pedidos, podendo ser realizada no dia seguinte ou em até 2 dias posteriores ao dia do pedido.





Os recursos humanos, cujo principal objetivo é de administrar as relações das pessoas com a organização, visto que, atualmente as pessoas não são mais consideradas apenas como recursos para empresa, e sim parceiras do negócio (RIBEIRO, 2012), serão administrados pela sócia – administradora que também exercerá a função de gerente da loja Única, desenvolvendo as atividades gerenciais e financeiras da empresa, auxiliará com o atendimento aos clientes e vendas. A outra sócia será responsável pelas atividades de caixa, emissão de documentos fiscais, atendimento e vendas.

Ainda serão contratados dois sapateiros, um com experiência em confecção de calçados que será responsável pela produção e materiais e o outro como auxiliar em todo o processo. Os salários serão de R\$ 1.000,00 em Pró-Labore para as sócias, R\$ 2.000,00 para o sapateiro responsável pela produção e R\$ 1.500,00 para o auxiliar de sapateiro.

#### 4.3 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

De acordo com Hoji (2012) um investimento é a aplicação de dinheiro com o propósito de retorno em forma de lucro, podendo ser classificado como financeiro ou operacional. A fonte de financiamento para investimento de uma empresa pode ser obtida por capital próprio, onde os donos ou acionistas direcionam os seus recursos para as atividades da empresa ou através de credores externos (FILHO, 2003, p.119).

Para o efetivo início das atividades da empresa foi projetado uma necessidade de R\$ 45.905,59, e inicialmente a fonte de financiamento será o capital próprio, sendo que as sócias disponibilizarão o valor necessário para a abertura da loja.

Uma previsão das vendas foi realizada de acordo com os resultados da pesquisa de quantitativa, sendo definidos três cenários: realista, pessimista e otimista, para projeções futuras de 3 anos. No cenário realista, a quantidade esperada de vendas inicialmente é de 2 pares por dia, sendo considerado o período de vendas semanais de segunda à sexta-feira, totalizando 24 dias úteis. Acrescenta-se um percentual de aumento no faturamento de 3% ao mês para as projeções do primeiro ao terceiro ano.

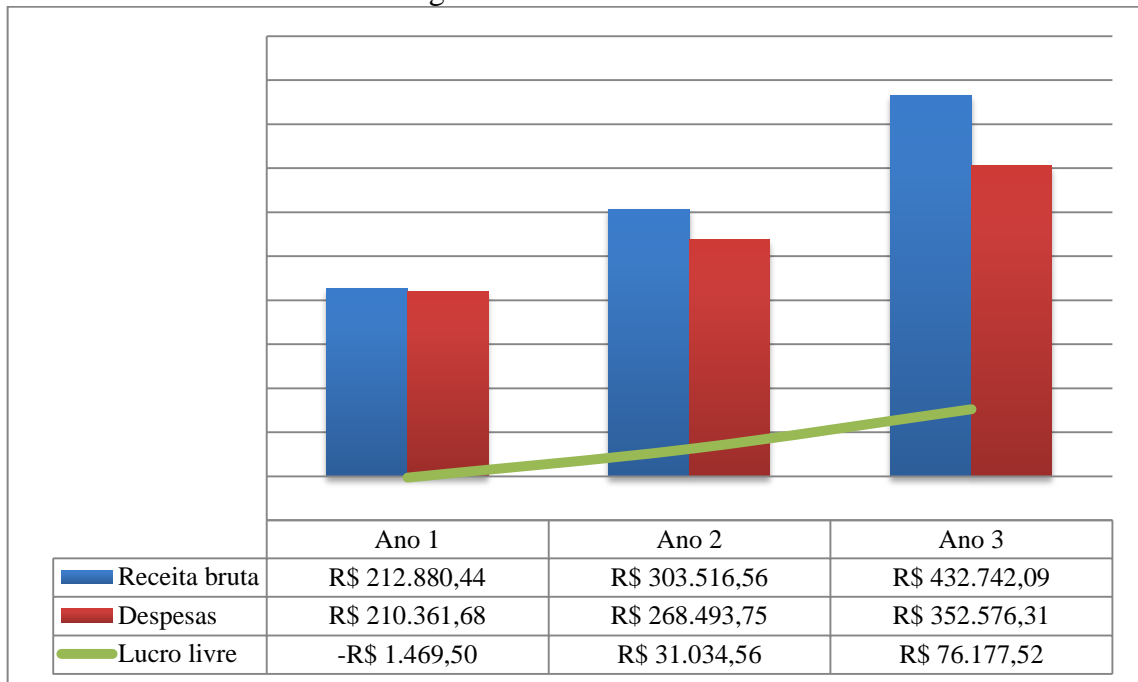
Para o cenário pessimista projetou-se uma diminuição das vendas com um percentual mensal de 10% a menor em relação ao cenário realista. No cenário otimista foi considerado um aumento mensal de 20% nas vendas e para os custos e despesas projetou-se uma diminuição de 5%, também em relação ao cenário realista.

Os custos fixos são obrigações que deverão ser pagas independentemente da empresa ter gerado receitas, como por exemplo, os salários, impostos prediais, aluguéis, depreciações, etc (ROSS et al., 2013, p.56), totalizaram um valor mensal de R\$ 7.550,00.

Foram realizadas as projeções financeiras através de Fluxos de Caixa, que de acordo com Zdanowicz (2000) é uma ferramenta para auxiliar o administrador financeiro a desempenhar as funções de planejar, organizar, coordenar e dirigir os recursos de uma empresa em um período de tempo determinado, e nas Figuras 3, 4 e 5 demonstra-se os resultados da receita bruta, despesas e do lucro após a dedução das depreciações (lucro livre), para cada cenário projetado.

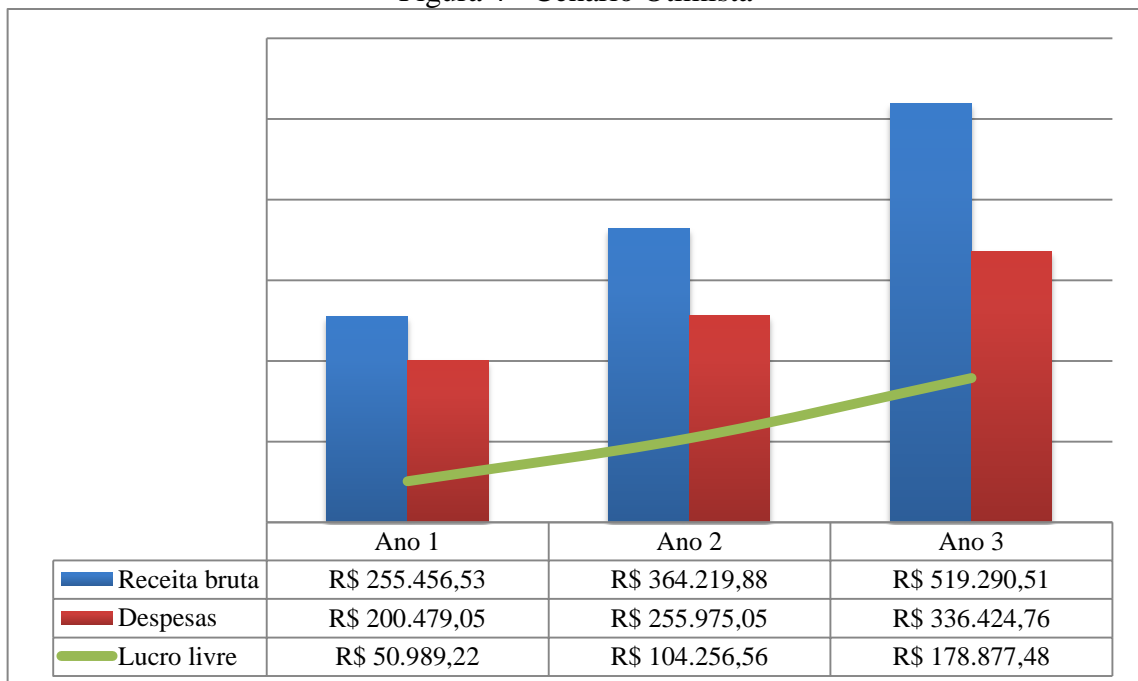


Figura 3 - Cenário Realista



Fonte: Elaborada pelos autores.

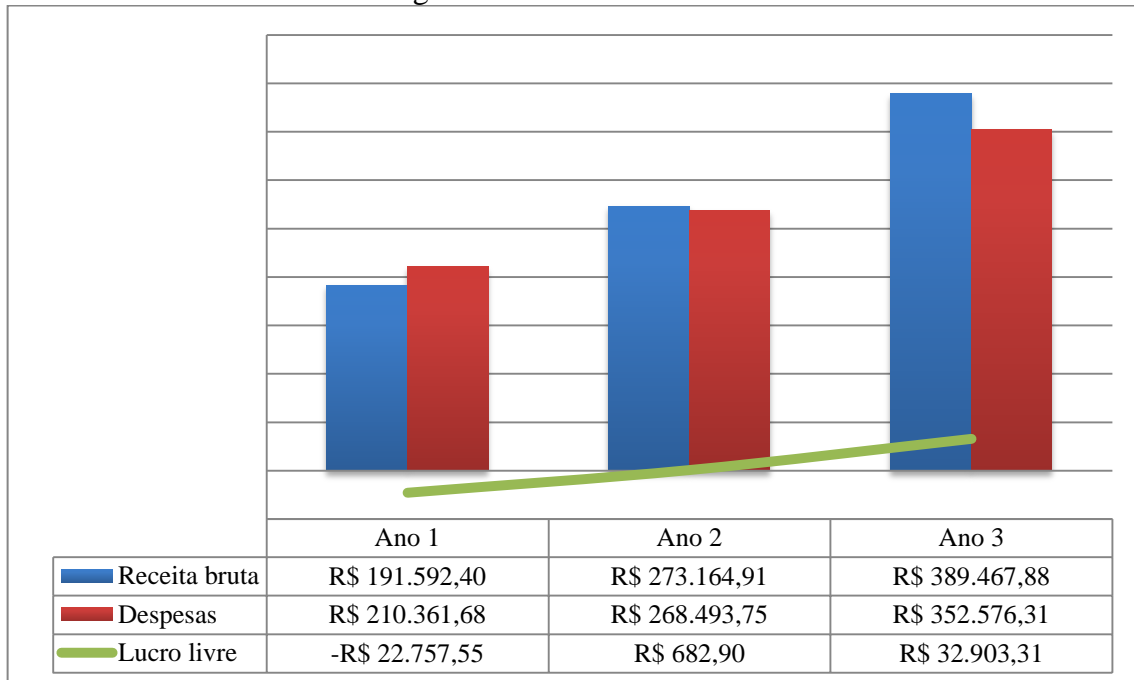
Figura 4 - Cenário Otimista



Fonte: Elaborada pelos autores.



Figura 5 - Cenário Pessimista



Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto aos índices econômicos utilizados para verificação da viabilidade do negócio proposto, foi considerada uma Taxa Mínima de Atratividade de 15% para os três cenários. Esse índice é utilizado para ajustar o fluxo de caixa em relação aos riscos do investimento e representa o valor mínimo que um investidor espera de ganho quando realiza um investimento (HIGGINS, 2014).

Também foram definidos os resultados de valor presente líquido (VPL) para cada cenário. O VPL determina o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada menos o custo do investimento inicial, ou seja, quanto maior o VPL, mais dinheiro sobrarão (HOJI, 2012). Os valores resultantes de VPL foram de R\$ 26.371,12 para o cenário realista, R\$ 194.880,65 para o cenário otimista e o valor de -R\$ 43.543,93 para o cenário pessimista, assim verifica-se a viabilidade do empreendimento nos cenários realista e otimista, porém no cenário pessimista o negócio proposto não é viável.

Para auxiliar na tomada de decisão quanto a implantação do novo negócio utiliza-se como parâmetro a taxa interna de retorno (TIR) comparada com a taxa de atratividade, assim pode-se definir que em uma análise de investimentos o projeto em que o valor da TIR for maior do que a taxa de atratividade será mais atraente (DAMODARAN 2007). Os resultados obtidos para TIR foram de 36% para o cenário realista, 158% para o otimista e -24% para o pessimista.

O período de retorno do investimento ou *payback* indica o prazo de retorno do investimento dos recursos financeiros que foram aplicados em um determinado investimento, ou seja, o período em que o valor investido é recuperado, para isso os valores dos benefícios líquidos se igualam ao valor do investimento inicial. O *payback* é um método bastante utilizado para a mensuração do risco (HOJI, 2012).

Para os cenários projetados foram encontrados os prazos para *payback* de 28 meses (2 anos e 4 meses) para o cenário realista, 17 meses (1 ano e 5 meses) para o cenário otimista e para o cenário pessimista o prazo do retorno é superior a 36 meses ou aos 3 anos que foram projetados.



Mesmo com o auxílio dos índices econômicos, o empreendedor do novo negócio deve realizar uma análise de riscos, verificando a possibilidade de que algum resultado não seja coerente com o que fora esperado, o que poderá trazer sérios problemas para a gestão da empresa (VALERIANO, 2005).

Baseando-se neste conceito, faz-se necessário o monitoramento dos projetos em relação aos ambientes externo e interno para que seja possível prever os riscos e diminuir os impactos de eventos negativos à operação da empresa, assim será realizado um monitoramento contínuo a cada seis meses das receitas e das despesas, bem como o controle dos indicadores econômicos-financeiros, procurando-se analisar a turbulência da economia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar um plano de negócios é essencial para garantir as chances de sucesso e de desenvolver um diferencial competitivo para novo empreendimento. O empreendedor terá mais segurança ao analisar os cenários e decidir qual a melhor opção a ser implementada.

Neste sentido, este trabalho teve por objetivo analisar a viabilidade econômica-financeira para a implantação de uma loja de calçados com possibilidade de personalização na cidade de Vacaria/RS. Destaca-se que para realizar este estudo foram encontradas algumas limitações referentes às informações sobre a confecção dos calçados. Algumas empresas fornecedoras de máquinas e componentes não disponibilizam o valor destes equipamentos para a industrialização dos calçados sem um cadastro prévio da empresa já em funcionamento.

Também foram encontradas dificuldades nas informações referentes ao processo de produção de calçados por não existir um processo padrão de produção, cada empresa e/ou sapateiro produz o calçado de maneira diferente, assim, através da visualização de alguns vídeos disponíveis no “Youtube” ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)), projetou-se a maneira que espera-se ser a mais adequada para um produto exclusivo, preferindo a produção artesanal.

Entretanto, considerando o objetivo proposto destaca-se que este foi alcançado, pois através da análise dos resultados da pesquisa aplicada e das projeções econômica-financeiras, verificou-se que o negócio é viável no cenário realista. Através dos valores encontrados para TIR de 36%, VPL de R\$ 26.371,12, e *payback* de 28 meses (2 anos e 4 meses), pode-se afirmar que a implantação da loja Única é viável.

## REFERÊNCIAS

A.BUHLER. Disponível em: <<http://www.abuhler.com.br/>>. Acesso em: 25 maio 2015.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1ª Ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

BESSANT, John, TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: supply chain**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.



CONEXÃO MERCADO. Disponível em:  
<<http://www.conexaomercado.com.br/wp/index.php/2014/08/mercado-de-calcados-deve-movimentar-r-434-bi-em-2014/>>. Acesso em: 09 set. 2014.

CORRÊA, Abidak Raposo. **O Complexo Coureiro - Calçadista Brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDS Setorial, 2001.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas: teoria e prática**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. Disponível em:  
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800353/pages/47367559>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

DIAS, Sérgio R. (Coord.). **Gestão de Marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Transformando Ideias em Negócios**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DURLICOUSOS. Disponível em: <<http://www.durlicouros.com/principal>>. Acesso em: 25 maio 2015.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro, ARRUDA FILHO, Emílio J.M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIOIA, Ricardo Marcelo (Coord.) et al. **Fundamentos de Marketing: Conceitos básicos**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HIGGINS, Robert C. **Análise para Administração Financeira**. 10ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em:  
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553208/pages/101199886>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A., **Empreendedorismo**. 9ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Vestuário e Calçados em 2015 Vistos pelo IEMI**. Disponível em: <[www.iemi.com.br/vestuario-e-calcados-em-2015-vistos-pelo-iemi](http://www.iemi.com.br/vestuario-e-calcados-em-2015-vistos-pelo-iemi)>. Acesso em: 03 maio 2015.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123/2006. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 30 maio 2015.

LEI COMPLEMENTAR Nº 139/2011. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm)>. Acesso em: 30 maio 2015.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.





MARIANO, Sandra R. H., MAYER, Verônica F. **Empreendedorismo**: fundamentos e técnicas para criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MODA E EVENTOS. Disponível em:

<<http://modaeventos.com.br/setor-calcadista-2013-mercado-calcadista-2013-abicalcados-ablac>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (Org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2012

ROCHA, Lygia Carvalho. **Criatividade e Inovação**: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

ROMEU COUROS. Disponível em:  
<[http://www.romeucouros.com.br/loja/default.asp?lang=pt\\_BR&ct\\_p=23](http://www.romeucouros.com.br/loja/default.asp?lang=pt_BR&ct_p=23)>. Acesso em: 25 maio 2015.

SEBRAE. **Caminhos Para Atuar no Mercado de Calçados e Outros Acessórios de Couro**. Boletins SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://sebraemercados.com.br/caminhos-para-atuar-no-mercado-de-calcados-e-outros-acessorios-de-couro/>>. Acesso em: 09 set. 2014.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão Estratégica: Conceitos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2014.

SINDICALÇADOS. Disponível em: <<http://www.sindicalcados-es.com.br/Informa.doc>>. Acesso em: 30 set. 2014.

SOLART. Disponível em: <<http://www.solart.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2015.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

YANAZE, Mitsuru Higuhi, MARKUS, Kleber, CARRILHO, Kleber. **Marketing Fácil**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

YOUTUBE. Disponível em: <<http://www.youtube.com>>. Acesso em: 07 abr. 2015.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8ª Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.